UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI GEOGRAFIA "G. MORANDINI"

SCUOLA DI DOTTORATO IN TERRITORIO, AMBIENTE, RISORSE, SALUTE
INDIRIZZO "UOMO E AMBIENTE"
XXI° CICLO

Tra radicamento locale e tensioni globali: territorio e territorialità del distretto dello Sportsystem di Montebelluna

Direttore della scuola: Ch.mo Prof. Vasco Boatto

Coordinatore d'indirizzo: Ch.mo Prof. Marina Bertoncin

Supervisore: Prof. Andrea Pase

Dottoranda: Chiara Pasquato

31 luglio 2010

Ringraziamenti

Desidero ringraziare coloro che mi hanno aiutato nella realizzazione di questo lavoro,

il supervisore di questa tesi, Andrea Pase, che ha seguito costantemente gli avanzamenti del lavoro di ricerca;

l'intero gruppo di ricerca che ha lavorato intorno al progetto di Ateneo, coordinato da Marina Bertoncin, per la possibilità di confrontare idee e informazioni raccolte nel lavoro di campo;

Angela Alaimo, mia compagna di avventura, con la quale ho condiviso riflessioni, dubbi, l'avanzamento dei nostri lavori, i momenti più duri e i più divertenti degli ultimi tre anni, che ci hanno rese amiche, oltre che colleghe affiatate;

gli imprenditori che, aprendomi le porte delle loro case, dei loro uffici e delle loro fabbriche, hanno dimostrato una grande disponibilità nei miei confronti e, dopo una breve esitazione iniziale, hanno confermato il piacere di conoscere nuove storie per superare le cornici della propria;

i lavoratori della manovia, che stanno affrontando le conseguenze dei processi economici globali sulla loro pelle, per aver trovato il tempo di incontrarmi;

le istituzioni che mi hanno ricevuto offrendomi il loro sguardo sulla realtà del distretto;

le colleghe di dottorato Cristina Sivieri, con la quale il percorso di ricerca è iniziato, Daria Quatrida, Sara Ariano e Alessandra Scroccaro, per la grande disponibilità dimostrata, e tutti quelli con cui si è condiviso il lavoro, i momenti di pausa, il caldo tropicale e il freddo siberiano dell'aula dottorandi;

tutti coloro che, nei laboratori dispersi in più regioni di Italia, hanno lavorato in rete rendendo possibile, di fatto, la stesura di questo lavoro (Lorenza e Roberto, Francesca, Angela e Michele, Max, Azadeh, Alessandra...).

Indice

PARTE II
IL CASO DI STUDIO

PARTE III
RISULTATI DELLA RICERCA

Parole chiave: distretto dello Sportsystem di Montebelluna, delocalizzazione e internazionalizzazione, territorio, territorialità

Riassunto:

L'analisi territorialista è un approccio geografico attento allo sviluppo e alle trasformazioni delle relazioni tra attori e territorio. Questa prospettiva di studio permette di ricostruire i processi che hanno determinato le forme di organizzazione del territorio (la territorializzazione) e la struttura delle relazioni tra gli attori che si costruiscono attraverso il territorio (la territorialità), anche per comprendere il perché delle situazioni problematiche che si presentano in un dato momento (deterritorializzazioni, territorialità instabili).

L'approccio territorialista è stato applicato ai distretti produttivi del modello nordest, investiti da grandi trasformazioni in seguito ai processi di delocalizzazione e internazionalizzazione. I distretti, formati da un fitto tessuto di piccole e medie imprese, hanno infatti aperto i loro confini ai territori dove le aziende hanno delocalizzato. Si è così destrutturata l'organizzazione consolidata delle relazioni tra attori e territorio.

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna, in provincia di Treviso (regione Veneto), costituisce un caso interessante per osservare questi processi, perché caratterizzato da una lunga storia imprenditoriale nel settore della calzatura (tradizionale nel made in Italy) e, oggi, da forti processi delocalizzativi diretti principalmente verso la Romania, parallelamente all'ingresso nel distretto di aziende multinazionali, alla ricerca di prossimità rispetto a quei fattori che hanno creato il successo del distretto.

Lo studio della storia del territorio distrettuale, delle reti che ne identificano e modificano nel tempo la struttura e delle rappresentazioni che veicolano il suo ruolo attuale, è stato condotto attraverso l'analisi degli attori, del territorio e delle relazioni, anche attraverso indagini sul campo. La ricerca ha portato ad una riflessione sulla realtà attuale del distretto: nonostante i richiami continui nella stampa nazionale e internazionale al suo successo e ai suoi investimenti in innovazione e ricerca, si evidenzia la presenza di molteplici territorialità, ognuna improntata a logiche differenti, che derivano da relazioni asimmetriche tra gli attori (locali e globali), ripercuotendosi problematicamente sull'organizzazione del territorio.

Queste territorialità possono essere riassunte in due categorie principali.

Da un lato ci sono le territorialità delle grandi imprese fortemente internazionalizzate

-che hanno delocalizzato la produzione mantenendo nel distretto le fasi a monte e a valle del processo produttivo-, delle medie e piccole imprese che hanno delocalizzato l'intera attività seguendo i movimenti dei loro committenti maggiori, e di quelle che producono attraverso l'attivazione di una rete di subfornitura internazionale: questa territorialità insiste su una maglia che travalica i confini storici del distretto, interessando tutti i territori in cui le aziende estendono la loro azione. La rete organizza gerarchicamente i territori che connette distinguendo tra luoghi della produzione, della subfornitura internazionale e della commercializzazione dei prodotti finiti: un'organizzazione mobile, però, che segue i mutamenti dovuti a fattori contestuali e congiunturali nei Paesi di insediamento. Questa particolare organizzazione territoriale è chiaramente identificabile nel caso delle connessioni che si creano tra Veneto, Romania e Tunisia, attraverso le attività multisituate dell'imprenditoria distrettuale.

Dall'altro lato osserviamo le territorialità di tutti quegli attori che continuano a insistere all'interno dei confini storici del distretto: le aziende che non hanno delocalizzato e che devono far fronte alla carenza di lavoratori specializzati nelle fasi produttive di cui si sono perse competenze in seguito al decentramento all'estero; gli addetti della catena di produzione della scarpa che, in seguito alla chiusura e allo spostamento delle linee produttive, devono ricollocarsi nel mercato; gli attori istituzionali, che cercano di seguire i movimenti dell'imprenditoria per regolare i processi, ma sono in realtà bloccati in ambiti d'azione delimitati dai confini territoriali di pertinenza.

Le territorialità che si intersecano nel territorio distrettuale sono quindi legate alla maggiore o minore possibilità degli attori di controllare e gestire i rapidi mutamenti che intervengono a seguito della forte apertura del distretto dello Sportsystem alle reti economiche internazionali.

Keywords: Montebelluna Sportsystem district, delocalization and internationalization, territory, territoriality

Abstract:

The territorial analysis is a geographical approach that investigates the development and the transformations of the relationships between agents and territory. This perspective enables to follow the processes which have determined the territorial organization (the territorialization) and the structure of the relationships between agents throughout the territory (territoriality). It allows also to understand the reason of the problematic situations which can emerge (de-territorialization, unstable territoriality).

The territorial approach is applied to the productive districts of the North-East Italy model, which have been invested by huge transformations due to delocalization and internationalization processes. The districts, shaped by a close and embedded local network of Small and Medium Enterprises (SMEs), have indeed opened their boundaries to the territories where firms have delocalized. Therefore, the consolidated organization of relations between agents and territory has been destructurized, with a rarefaction of the close networks.

The Montebelluna Sportsystem district, located in the Treviso Province (Venetian Region), represents an interesting case-study for observing these processes, because it is characterized by a long entrepreneurial history in the traditional shoes sector called *made in Italy.* Today this district is characterized by strong delocalization processes especially to Romania and, at the same time, by the entry of multinational firms looking for proximity to the factors which created the district's success.

The study of the district territory history, of the networks that identify and modify during the time its structure, and of the representations which spread its current role, is carried out through the analyses of agents, territory and relations and also through investigations in the field. The research analyses the present reality of the district: in spite of its success and its innovation and research investments claimed continuously in the national and international press, we underline the presence of multiple territorialities, each one based on different logics, which derive from asymmetrical relations among agents (local and global), which impact problematically on the organization of the territory.

We can identify two types of territorialities.

On the one hand, there are the territorialities of the strongly internationalized big firms

– which have delocalized their production by maintaining in the district the up and downstream phases of the productive process-, of the small and medium firms which have delocalized their entire business by following the movements of their major customers, and of the ones which produce through the activation of a global supply chain: this territoriality acts in a mesh that crosses the historical boundaries of the district involving all the territories where the firms extend their action. The network organizes hierarchically the connected territories by distinguishing among production, international supply and finished products commercialization places: a mobile organization, however, that follows the changes due to contextual and cyclical factors in the settlement countries. This particular territorial organization is clearly identifiable in the case of the connections created among the Venetian region, Romania and Tunisia, through the multilocated activities of the district entrepreneurship.

On the other hand, we observe the territorialities of agents who continue to work inside the historical boundaries of the district: the firms which haven't delocalized and must face the lack of skilled workers in the productive phases, whose competences have been lost following the external decentralization; the employees of the shoe's production chain who, following the production lines closure and displacement, must place themselves again in the market; the institutional actors, who try to follow the entrepreneurship movements in order to settle the processes, but they are indeed blocked in action by the pertinence territorial boundaries.

These multiple territorialities in the district territory are thus linked to the major or minor possibility of the agents to control and manage the rapid changes caused by the strong opening of the Sportsystem district to the international economic networks.

Introduzione

Questa tesi affronta il tema delle trasformazioni dei territori produttivi locali e della territorialità provocate dall'avvio e dallo sviluppo dei processi di globalizzazione economica, attraverso il caso del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, in provincia di Treviso. I territori distrettuali costituiscono, infatti, un importante banco di prova della forza del modello produttivo, conosciuto a livello internazionale come "modello nordest", nei confronti delle tensioni globali che alterano le sue caratteristiche di "tradizionalità" dei prodotti e dei processi produttivi, di radicamento al territorio locale e di flessibilità delle relazioni produttive.

L'apertura internazionale delle piccole e medie imprese (PMI) e dei distretti del modello nordest, è stata studiata dalla letteratura geografica, economica e sociologica (Anastasia *et al.*, 2006; Gereffi, 2006; Fortis, 2005; Sforzi, Lorenzini, 2002; Tattara *et al.*; 2006; Corò, Micelli, 2006; Rullani, 2006; Marini, 2010) che mette in evidenza le traiettorie di cambiamento di questi sistemi. Il tessuto di PMI diffuse sul territorio si avvia verso l'aggregazione intorno a imprese capo-fila; i confini dei distretti si allargano a comprendere i territori di delocalizzazione; l'economia distrettuale si specializza nelle fasi a monte e a valle del processo produttivo, investendo in quella che Rullani chiama "economia della conoscenza", abbandonando, apparentemente, i segmenti *labour intensive* (per la calzatura, soprattutto taglio e orlatura). In questo contesto di grande trasformazione emerge il ruolo delle reti economiche globali (Yeung, 2000; Dicken *et al.*, 2001) che, connettendo i territori di partenza e di arrivo dei processi di delocalizzazione, creano gerarchie tra i luoghi in cui si controlla il processo produttivo, si progettano i prodotti e si predispongono strategie di marketing e quelli in cui si produce e si commercializza la merce finale.

Le reti portano allo scambio di elementi (competenze, conoscenze, persone, merci, culture del lavoro) tra i territori attraversati, trasformando la loro struttura interna.

Il progetto di Ateneo "*Definizione di un modello di analisi della territorialità di interventi per lo sviluppo*" coordinato da Marina Bertoncin, Andrea Pase e Daniele Marini (Fondazione Nord Est) ha analizzato gli effetti della delocalizzazione delle imprese intesa come esportazione del modello produttivo veneto nei paesi a minor costo del lavoro, attraverso la lettura territorialista (Raffestin, 1981; Turco, 1988; Magnaghi, 2000; Bertoncin, Faggi, 2006; Bertoncin, Pase, 2008). Nell'ambito del progetto, che ha coinvolto

dottorande, dottori di ricerca e borsisti, sono stati individuati diversi contesti territoriali entrati in relazione tra loro in seguito ai processi di delocalizzazione produttiva: Montebelluna e, più in generale, il Veneto come territori di partenza; Romania, Tunisia e Slovacchia, come territori di arrivo[1].

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è un territorio in cui è stato possibile osservare gli esiti dei processi economici globali in quanto manifesta alcune caratteristiche specifiche che sottolineano la sua rilevanza come punto di osservazione privilegiato delle trasformazioni in corso, e che indicano che non si tratta "semplicemente" di un territorio di partenza.

La letteratura di settore ha evidenziato la presenza degli elementi che caratterizzano in generale i distretti: una specializzazione produttiva, concentrata in un luogo facilmente delimitabile, fondata su un tessuto di imprese di piccole dimensioni che intrattengono tra di loro e con il territorio locale rapporti molto stretti, fondati sulla flessibilità, la collaborazione, la fiducia e la condivisione di uno stesso percorso comune (Becattini, 1989; 1998). Oltre a questi, il distretto si caratterizza anche per la lunga storia, che parte dall'attività calzaturiera artigianale di inizio Novecento, specializzata nella produzione di scarpe da montegna e da lavoro (Durante, 2000; Corò *et al.*, 1998); per l'ampia diversificazione della produzione, che ha portato il distretto a cambiare volto (dallo scarpone da montagna alle calzature invernali, alle scarpe e all'abbigliamento sportivo e da città) e nome (distretto della Calzatura Sportiva, dello Sportsystem e adesso, sempre più, del Sistema Moda) (Osem, 2009); per una fortissima propensione all'export già a partire dagli anni Settanta (Tattara *et al.*, 2006). Infine, con l'avvio dei processi economici globali, si assiste all'ingresso, nel territorio distrettuale, di multinazionali della calzatura sportiva attratti dal successo del distretto e il contemporaneo avvio della delocalizzazione delle imprese montebellunesi che negli anni Novanta si dirigono prevalentemente verso Timişoara, in Romania. Attualmente la crisi internazionale rende ancora più evidenti le dinamiche scatenate dalla globalizzazione, portando ad un'accelerazione delle trasformazioni nel territorio distrettuale, tra cui, paradossalmente, il rallentamento delle delocalizzazioni (Osem, 2009).

[1] La delocalizzazione del distretto della meccatronica a Şamorin è stata studiato da Daria Quatrida e Sara Ariano, il caso della Tunisia da Angela Alaimo, mentre per la Romania hanno collaborato Alessandra Scroccaro e Cristina Sivieri. Il caso del distretto dello Sportsystem montebellunese è stato trattato anche con Stefano Buzzati (Progetto di ricerca di Ateneo 2006, *Definizione di un modello di analisi della territorialità di interventi per lo sviluppo*, Dipartimento di Geografia, Università di Padova, materiale di lavoro).

Date le caratteristiche del territorio del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, l'analisi si è concentrata in particolare su tre questioni: gli elementi che hanno costituito il territorio distrettuale, i processi che hanno portato il cambiamento, gli esiti di queste trasformazioni.

L'approccio territorialista ci ha permesso di leggere questa realtà nei termini delle territorialità (attori, territorio, relazioni) succedutesi nel tempo attraverso processi di territorializzazione-deterritorializzazione-riterritorializzazione (Raffestin, 1981; Turco, 1988; Bertoncin, Faggi, Pase, 2006).

Nel contesto della globalizzazione dei processi economici la territorialità cambia statuto: non più territorialità moderna esercitata da uno Stato nazione o da strutture territoriali forti all'interno dei loro confini (Soja, 1971; Sack, 1983; 1986), ma territorialità attive o passive (Dansero, Dematteis, Governa, 2006; Governa, 2005; Dematteis, 2001), territorialità inclusive o esclusive (Bertoncin, Pase, 2008) e territorialità multi-situate (Sassen, 2000; 2008).

In seguito alle trasformazioni in corso possiamo rileggere le relazioni tra attori (PMI, multinazionali, sindacati, lavoratori e lavoratrici, istituzioni, ecc.) e territori (il distretto di Montebelluna, i paesi della delocalizzazione, ma anche lo spazio/luogo della fabbrica, del magazzino e degli uffici commerciali, di ideazione, marketing, ecc.) come una compresenza, non sempre pacifica, di diverse territorialità che si sviluppano in maglie territoriali distinte e la cui estensione dipende dalle reti che abbracciano (più lunghe quelle della delocalizzazione, più corte quelle delle relazioni produttive di chi resta nel distretto).

Per comprendere che forma sta assumendo il territorio del distretto dello Sportsystem e quali sono le territorialità che emergono, abbiamo quindi cercato di individuare territorio e territorialità del distretto prima che si avviassero i processi di delocalizzazione e internazionalizzazione; quindi, le forme di questi processi come reti che si dispiegano a scala globale connettendo territori a distanza variabile; infine, il territorio e le territorialità attuali del distretto, risultanti dalle trasformazioni occorse.

Per sviluppare questo percorso di analisi, gli elementi della territorialità (attori, relazioni, territori), sono stati approfonditi attraverso l'ausilio di altri strumenti che hanno "intersecato" la letteratura territorialista: l'analisi dei quadri storico-geografici che si sono succeduti nella strutturazione del territorio distrettuale (Magnaghi, 2000; Bertoncin, 2004; Dematteis, 1985; 2008a; Braudel, 1974; 1998); l'analisi delle reti che definiscono la natura multi-situata delle territorialità di una parte degli attori del distretto (Marcus, 1995; Dicken

et al., 2001; Yeung, 2000; Kelly, Olds, 2007); l'analisi delle rappresentazioni delle trasformazioni più recenti del distretto e del nordest, che fanno emergere le relazioni di potere che danno forma alle territorialità che attualmente agitano il distretto e i territori produttivi del nordest (Massey, Jess, 2006; Dematteis, 1985).

La tesi è strutturata in tre sezioni: la prima presenta e approfondisce il contesto e gli approcci teorico-metodologici utilizzati; la seconda presenta il caso di studio attraverso i dati raccolti nel lavoro di campo; la terza propone l'analisi dei risultati e alcune riflessioni conclusive.

In particolare, la prima sezione si articola in tre capitoli.

Il primo introduce nella tematica della ricerca attraverso:

– i significati che la letteratura di settore attribuisce al lessico locale (piccole e medie imprese, distretti industriali, modello nordest) e al lessico globale (processi di delocalizzazione e internazionalizzazione);

– le trasformazioni che la letteratura di settore individua nelle PMI, nei distretti e nel modello nordest in seguito ai processi economici globali;

– il percorso stesso della ricerca sviluppato, a partire da quanto emerge dalla revisione della letteratura di settore, attraverso le domande e le ipotesi di partenza, le metodologie utilizzate e le fasi di lavoro.

Il secondo capitolo è dedicato interamente all'approccio territorialista necessario a declinare il tema trattato in una prospettiva geografico-sociale: partendo dalla territorialità moderna, arriva alle territorialità multi-site, per concludere con la metodologia di analisi degli elementi della territorialità (attori, territorio, relazioni).

Il terzo capitolo integra la letteratura territorialista con la ricerca storica, l'analisi delle reti e delle rappresentazioni territoriali. I paragrafi propongono un approfondimento dei fattori tempo, movimento e sguardo non solo per l'analisi del caso di studio ma anche per una riflessione sulle pratiche di ricerca e sul rapporto del ricercatore con il campo della ricerca.

Anche la seconda sezione è strutturata in tre capitoli.

Il primo, dedicato all'analisi diacronica del territorio distrettuale dello Sportsystem, presenta la ricostruzione del tessuto locale attuale attraverso l'individuazione di tre quadri storico-geografici che permettono di seguire l'evoluzione di territorio e territorialità.

Il secondo riguarda l'analisi delle reti che hanno aperto i confini distrettuali e quindi

analizza i casi delle multinazionali entrate nel territorio, i percorsi e le destinazioni della delocalizzazione e dell'internazionalizzazione delle imprese distrettuali e i casi delle aziende che hanno scelto di non intraprendere questa strada.

Il terzo si concentra sull'analisi delle rappresentazioni del distretto, così come emergono dalla stampa locale e nazionale, per analizzare le relazioni di potere che costituiscono la territorialità attuale.

L'ultima sezione, a partire dai risultati del lavoro di campo, analizza gli attori, il territorio e le relazioni, delineando gli elementi costituenti la territorialità attuale del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, o meglio, le territorialità che si agitano all'interno dei suoi confini.

PARTE I

CONTESTO – TEORIA – METODOLOGIA

Capitolo 1 – Contesti di ricerca

Premessa

I percorsi di delocalizzazione e internazionalizzazione delle imprese venete costituiscono una chiave di lettura significativa per osservare come la globalizzazione ridefinisca i territori da cui tali percorsi prendono origine e quelli da essi raggiunti o anche semplicemente attraversati.

La globalizzazione[2], attraverso «compressione temporale, abbattimento della distanza, accelerazione dei processi, enfasi dell'omogeneità ed esasperazione delle differenze, spersonalizzazione dei luoghi e puntualizzazione delle individualità, libertà del capitale e fissità dello spazio, elevazione esponenziale dell'incertezza» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 27), rimette in discussione i significati del locale e del globale.

Il ruolo del territorio locale emerge nella letteratura internazionale (Cox, 1997; Amin 2002) che evidenzia la sua centralità nelle trasformazioni provocate dai processi di globalizzazione: «La crescente internazionalizzazione dell'economia, l'abbattimento di barriere che prima limitavano l'estensione geografica dei circuiti, l'intensificarsi delle interazioni di lunga distanza e delle interdipendenze tra i luoghi, la pervasività della competizione e delle ideologie connesse hanno dato origine ad un maggiore interesse per i territori locali i quali appaiono o secondo altri riappaiono come "attori" dei processi di sviluppo» (Dematteis, Governa, 2005, p.26).

Lo spostamento dell'interesse sui territori locali è evidente osservando come il locale rientri come protagonista nelle analisi della geografia economica (Dematteis, 1995; Conti, 1996; Conti *et al.*, 2006), dell'economia e delle scienze regionali italiane (Becattini, 1989, 1998; Camagni, Capello, 2002; Capello, 2004)[3].

A seconda del diverso approccio disciplinare, il "carattere" del territorio locale può

---

[2] Massey ricorda che la globalizzazione e l'apertura dei territori alle connessioni internazionali non sono un fenomeno nuovo e «ciò che si sostiene nella tesi relativa alla compressione spazio-temporale è che siamo in una fase qualitativamente nuova e sensazionalmente intensificata» (2006, p. 49).

[3] Dansero, Dematteis e Governa avvertono però come «in molti casi, il territorio è ancora considerato come una specie di supporto passivo dell'azione, modellato da processi esterni ad esso; in altri, il territorio si riduce all'insieme delle relazioni favorite dalla prossimità fisica dei soggetti; in altri ancora, è visto come un insieme di "valori imprescindibili", che è possibile riconoscere a priori, prima e al di fuori di ogni processo di interazione sociale; in altri infine, come un insieme di risorse utilizzabili indipendentemente da ogni valutazione degli esiti (a breve, medio e soprattutto lungo termine) che tale utilizzazione comporta. […] spesso il territorio è dimenticato, tanto da ridursi ad una categoria sempre più opaca e evanescente» (2006, p. 110).

diventare l'oggetto di studio principale: il territorio è considerato quindi come sistema di cui si osservano le relazioni e le trasformazioni degli elementi interni. Può costituire quindi un punto d'accesso per comprendere i processi di produzione, uso e organizzazione territoriale nel contesto della globalizzazione: quando i sistemi di produzione spezzano i confini locali e nazionali, andando ad abbracciare una dimensione globale, i singoli territori si trovano a giocare il loro "carattere" in arene internazionali, cedendo, acquisendo, scambiando alcuni degli elementi che li costituiscono. Dall'incontro/scontro tra territori locali nell'ambito dei processi di globalizzazione, si creano nuovi territori e nuove territorialità in costante aggiornamento.

La ricerca che viene presentata si situa in questo contesto. A partire dal caso del distretto produttivo dello Sportsystem di Montebelluna, sono state esplorate le trasformazioni di territorio e territorialità nel corso del tempo e in relazione ai processi economici di delocalizzazione e internazionalizzazione.

L'area di Montebelluna, in provincia di Treviso, a partire dall'inizio del Novecento ha sviluppato un sistema di produzione che ha portato a fine anni Novanta alla costituzione del distretto dello Sportsystem. Nel corso di un secolo la produzione si è modificata partendo dalla scarpa da montagna per arrivare ad una forte diversificazione dei prodotti: scarpe da trekking e scarponi da sci, doposci, scarpe da città, da ciclismo, da moto, pattini in linea, fino alla produzione di accessori e abbigliamento tecnico sportivo. Il sistema distrettuale, costituito da "centinaia" di piccole e medie imprese che lavorano in filiera, ha partecipato nel suo sviluppo ad una storia comune a tutto il territorio del nordest italiano. Una storia che, ad un certo punto, per alcuni più che per altri e in modi diversi, ha portato alla scelta di delocalizzare parte della produzione all'estero.

Il distretto montebellunese, rispetto ad altre realtà italiane, negli anni Settanta presentava un tessuto imprenditoriale già fortemente orientamento all'estero, se non nella produzione, sicuramente nella commercializzazione dei prodotti. A partire dagli anni Novanta, la delocalizzazione ha messo in crisi il sistema distrettuale che, nonostante sia considerato come uno dei più forti e competitivi sia a livello nazionale che internazionale, al suo interno ha subito trasformazioni profonde.

In questo contesto l'attuale crisi economica internazionale è intervenuta a modificare ulteriormente l'organizzazione spaziale della produzione manifatturiera. La denominazione "Distretto dello Sportsystem", che si è fatta conoscere attraverso il lavoro di promozione

che aziende, organizzazioni imprenditoriali e altri attori locali hanno svolto nel tempo, corrisponde oggi a qualcosa di diverso dalla realtà che definiva in origine.

Il presente capitolo introduce la tematica della ricerca, attraverso la rassegna delle principali categorie che le discipline geografiche ed economiche hanno utilizzato e utilizzano per descrivere l'organizzazione territoriale dei sistemi produttivi distrettuali e i percorsi di internazionalizzazione che questi seguono. Attraverso l'esplorazione del "lessico locale" (piccola e media impresa, distretti, modello nordest) e del "lessico globale" (delocalizzazione, internazionalizzazione) si sono volute individuare le caratteristiche di territorio e territorialità che emergono dalla letteratura di settore.

Conclude il capitolo un paragrafo che presenta la problematica della ricerca (domande guida e ipotesi) e la procedura seguita nel lavoro di campo.

1.1. Lessico locale

Il distretto dello Sportsystem nasce in un contesto territoriale definito "modello nordest", un cosmo di imprese prevalentemente di piccola e media dimensione che in alcuni casi danno vita a sistemi distrettuali. Ma "piccola e media impresa" (d'ora in poi PMI), "distretto" e "modello nordest" sono categorie non definite una volta per tutte, ma interpretate con sfumature diverse a seconda dello sguardo applicato dall'autore, della disciplina, degli obiettivi di una specifica analisi e dei parametri scelti per la definizione.

Procediamo dunque in questo percorso cercando di capire qual è il territorio che emerge dalle diverse definizioni e interpretazioni delle categorie citate.

1.1.1. Piccole e Medie Imprese: definizioni

Gli studi dell'Unione Europea[4] calcolano che su un totale di 20 milioni di imprese europee, il 99,9% sono SMEs (Small and Medium Enterprises, corrispondente all'acronimo italiano PMI). Di queste la maggior parte (il 92%) sono micro imprese (con meno di dieci dipendenti) (vedi tab. 1).

L'importante peso di queste ultime ha spinto a ridefinire i criteri di classificazione per adeguarli alla realtà e permettere interventi più efficaci in loro aiuto. La "Nuova definizione di PMI", entrata in vigore il 1 gennaio 2005, prevede una classificazione in base a tre variabili: gli effettivi o unità lavorative-anno, il fatturato annuo, il totale di

[4] "First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises", David Audretsch, Robvan der Horst, Ton Kwaak, Roy Thurik Zoetermeer, January 12, 2009 (vedi riferimanti in sitografia).

bilancio annuo. In questo modo vengono create tre categorie: micro imprese (con meno di dieci unità lavorative), piccole (tra i dieci e i cinquanta addetti) e medie imprese (con meno di 250 addetti). Per rientrare in una delle tre categorie non è sufficiente il numero di effettivi, perché deve essere soddisfatto almeno uno degli altri due criteri.

L'Italia ha accolto nella normativa nazionale la nuova definizione europea del 2005 (vedi tab. 1). Precedentemente, il riferimento italiano in materia era il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 18 settembre 1997 "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese" che, seguendo i parametri europei degli anni Novanta, non discriminava tra micro, piccole e medie, presentando solo le due categorie della piccola impresa (con meno di 50 dipendenti) e della media impresa (con meno di 250 dipendenti).

Con la nuova categoria della micro impresa (che meglio si adatta alla realtà italiana, dove queste costituiscono quasi il 95% delle PMI[5]), l'UE ha voluto aggiustare i parametri ricalibrando il peso delle aziende operanti in Europa. Un obiettivo non secondario della nuova definizione è quello di porre dei paletti precisi per potersi definire PMI, in quanto per questa categoria sono previste agevolazioni fiscali, finanziamenti europei e progetti pensati ad hoc per il loro sviluppo.

Definizione	Parametri	Classificazione	Peso delle aziende
"Nuova definizione di PMI", UE, 2005	- effettivi - fatturato annuo - totale di bilancio annuo		Europa[6]
		Micro: 1-10 effettivi, fatturato e bilancio fino a 2 milioni di euro.	Micro: 18,7 milioni di imprese (92% delle imprese totali), 39 milioni di occupati (30% degli occupati totali), 21% del valore aggiunto prodotto.
		Piccole: 11-50 effettivi, fatturato e bilancio fino a 10 milioni di euro.	Piccole: 1,5 milioni di imprese (7%), 27 milioni di occupati (20%), 19% del valore aggiunto.
		Medie: 51-250 effettivi, fatturato e bilancio fino a 50 milioni di euro.	Medie: 220 mila imprese (1%), 22 milioni di occupati (17%), 18% del valore aggiunto.

5 Dati riportati nel documento della Commissione Europea sulla realtà italiana: "SME Fact Sheet Italy" (vedi riferimenti in sitografia).

6 Fonti: "Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises" e "SME fact sheet Italy" Report (vedi riferimenti in sitografia).

		Grandi imprese	Grandi: 43 mila imprese (< 1%), 43 milioni di occupati (33%), 42% del valore aggiunto.
Adeguamento della normativa nazionale alla "Nuova definizione di PMI", UE, 2005	*come sopra*	*come sopra*	Italia
			Micro: 3,6 milioni di imprese (94,5%), 7 milioni di occupati (47%), 32% del valore aggiunto.
			Piccole: 183 mila imprese (5%), 3,2 milioni di occupati (22%), 23% del valore aggiunto.
			Medie: 19 mila imprese (0,5%), 1,8 milioni di occupati (12%), 16% del valore aggiunto.
			Grandi: 3 mila imprese (0,1%), 2,8 milioni di occupati (19%), 29% del valore aggiunto.
Rapporto Osem 2009	- dimensione[7]		Distretto dello Sportsystem[8]
		Individuale: 1 solo addetto.	Individuali: 86 aziende (22% del totale del distretto), 86 occupati (1% del totale).
		Micro: 2-9 addetti.	Micro: 168 aziende (43%), 724 (10%).
		Piccola: 10-50 addetti.	Piccola: 103 aziende (26,5%), 1.974 occupati (26%).
		Media: 51-250 addetti.	Media: 29 aziende (7,5%), 2.992 occupati (39%).
		Grande: > 250 addetti.	Grande: 4 aziende (1%), 1.853 occupati (24%).

Tab. 1. Classificazioni e peso delle imprese per categoria di appartenenza in Europa 27, Italia e Distretto dello Sportsystem (elaborazione personale da Nuova definizione UE 2005 e Rapporto Osem 2009).

Nonostante i nuovi parametri europei che valorizzano il ruolo delle micro imprese, le definizioni risultano comunque poco adeguate per descrivere la realtà nordestina: il Rapporto Osem[9] nell'analisi dell'economia del distretto di Montebelluna, propone infatti

[7] Il Rapporto Osem rielabora i dati considerando i seguenti parametri: ragione sociale, tipologia (segmento produttivo), macro-tipologia, dimensione e fatturato, ma non si trovano nel rapporto schemi espliciti di relazione tra tutte queste variabili.

[8] Fonte: Rapporto Osem 2009.

[9] Il Rapporto Osem è un documento di analisi dell'economia del distretto dello Sportsystem di Montebelluna redatto con cadenza annuale dal Distretto dello Sportsystem stesso e da Veneto Banca. Il Rapporto è diretto da Aldo Durante e curato da Valentina Durante, rispettivamente direttore della Fondazione Museo dello Scarpone e curatrice di District Vision Lab – Osservatorio sulle Mode.

anche la categoria dell'impresa individuale (vedi tab. 1).

Vista la discrepanza tra i parametri adottati dalle diverse classificazioni e considerato che i dati più aggiornati sul caso di studio vengono forniti dal Rapporto Osem, in questa ricerca il riferimento prevalente è a questo tipo di classificazione ma, considerando i singoli casi aziendali, si opereranno di volta in volta gli opportuni commenti e approfondimenti.

Operare una distinzione tra imprese individuali, micro, piccole e medie imprese, in questa ricerca è utile per due motivi.

– Permette di osservare le trasformazioni del sistema distrettuale nel corso del tempo attraverso i "passaggi di categoria" delle imprese. In questo senso alcuni studi hanno descritto la costituzione dei distretti del nordest come un processo di proliferazione di imprese di piccola o piccolissima dimensione nate dalle lavorazioni di fase decentrate dalle grandi imprese negli anni Settanta (cfr. Tattara, 2001). Fino agli anni Novanta la convivenza, in termini di collaborazione, tra imprese di diversa dimensione ha costituito l'ossatura organizzativa del sistema distrettuale. Dagli anni Novanta ad oggi, con i processi di globalizzazione, la maggior apertura verso l'esterno ha modificato i rapporti interni al distretto: si osservano così sia l'incremento dei rapporti verticali di filiera intorno a imprese capofila (di taglia medio-grande), sia la costituzione di reti che mettono in connessione l'interno e l'esterno del distretto continuando a funzionare sulla piccola dimensione d'impresa (cfr. Tattara *et al.*, 2006).

– Consente di affrontare il tema delle agevolazioni economiche per la categoria PMI, a livello sia europeo che italiano: obblighi e vantaggi dipendono dalla categoria con cui un'azienda è definita. La classificazione in micro, piccola, media e grande impresa si interseca con la definizione di impresa artigiana o industriale. Per la Legge-Quadro sull'Artigianato, 8 Agosto 1985 n. 443 (modificata e integrata dalla Legge 5 marzo 2001, n. 57 recante "Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati"), l'impresa artigiana è quella in cui il titolare partecipa attivamente alla produzione e che ha limiti dimensionali che vanno dagli 8 ai 32 dipendenti, compresi gli apprendisti, a seconda del tipo di attività (impresa che non lavora in serie, che lavora in serie purché con lavorazione non totalmente automatizzata, impresa del settore delle lavorazioni artistiche, tradizionali e dell'abbigliamento su misura, impresa di trasporto o di costruzioni edili); l'impresa industriale invece è quella in cui si superano i suddetti limiti dimensionali e non sussistono

i requisiti propri dell'attività artigianale[10]. Queste distinzioni incidono dal punto di vista delle legislazioni in materia di mercato del lavoro, di fiscalità e, quello che più ci interessa, determinano la scelta di aderire ad un'associazione industriale o artigiana (vedi le varie Unindustria, Confederazione Nazionale Artigiani, Confartigianato, ecc.).

La dimensione d'impresa gioca quindi un ruolo forte, che deve essere considerato quando si analizzano le reti di alleanza tra attori territoriali, gli obiettivi e gli interessi di questi attori, le problematiche con cui le imprese si scontrano, l'impatto territoriale delle unità produttive rispetto alla dimensione, l'investimento in capitale umano, ricerca e innovazione, le modalità di organizzazione del lavoro, il rapporto imprenditore/territorio e imprenditore/lavoratori, e infine le capacità e possibilità di internazionalizzarsi.

1.1.2. I distretti

Uno dei punti di forza del modello nordest e distrettuale è «l'intreccio col sistema socioculturale: il paese, il campanile, l'osteria, la famiglia. Con tutti i soggetti del territorio che in qualche modo cooperano quasi per una missione comune. E qui siamo al sistema dei distretti industriali, tipo quello dei sellini di bicicletta, delle scarpe sportive o delle sedie. Un sistema interessantissimo, centrato sulla competizione-cooperazione. In parole povere: tutti ruotano intorno allo stesso prodotto e Gigi fa la guerra a Toni che fa la guerra a Bepi. Però tutti insieme, Gigi, Toni, Bepi e con loro la banca del paese, il municipio, l'associazione di categoria, il sindacato, avvertono il senso di un destino comune. E fanno la guerra, insieme, al resto del mondo» (Stella, 2000, p. 54).

Definizioni teoriche

Il concetto di distretto industriale si diffonde alla fine degli anni Sessanta in corrispondenza alla crisi del modello di produzione fordista: «le nuove modalità di organizzazione della produzione, ribaltando la logica delle economie di scala e dell'integrazione verticale, mettono in crisi la grande impresa favorendo l'affermazione di cluster di piccole imprese territorialmente concentrate che sono in grado di raggiungere, con efficienza e tempestivamente, il mercato finale» (Cresta, 2008, p. 15).

Una prima definizione di distretto industriale deriva da Alfred Marshall che nel 1867 usa questo termine riferendosi alle industrie del Lancashire e Sheffield per descrivere la presenza di piccole imprese concentrate nello stesso spazio fisico e legate dalle distinte fasi della medesima attività produttiva (Cresta, 2008). Marshall introduce il concetto di "economie esterne", riconoscendo «l'esistenza di condizionamenti territoriali capaci di influire sulla produttività delle imprese» (Conti *et al.*, 1991, p. 10), o anche "economie di agglomerazione", «esterne all'impresa ma interne all'industria, generate dall'agglomerazione territoriale di piccole imprese e dalla presenza congiunta di più

[10] Fonte: sito della Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Treviso (vedi riferimenti in sitografia).

soggetti legati tra loro da relazioni di produzione e di scambio» (Cresta, 2008, pp. 15-16). Il Distretto Industriale Marshalliano (DIM) è definito da:

- numerosità delle unità di produzione, piccola dimensione e concentrazione territoriale;
- indotto di micro-imprese che operano nel terziario a sostegno delle imprese piccole o grandi che si concentrano tutte sullo stesso processo produttivo;
- specializzazione flessibile nei modi di produrre e nelle tipologie di prodotti offerti;
- processo endogeno di innovazione; presenza di imprenditorialità diffusa, di formazione e di qualità del capitale umano;
- atmosfera industriale;
- mercato locale, inteso come il reciproco integrarsi di competizione e cooperazione («la concorrenza induce gli operatori ad introdurre nuove innovazioni capaci di accrescere il proprio rendimento; la cooperazione consente di frazionare il processo di innovazione tra le imprese del distretto»);
- supporto delle istituzioni e degli enti locali (Cresta, 2008, pp. 16-18).

Uno dei principali studiosi che ha ripreso le riflessioni marshalliane ripensandole per il caso italiano è l'economista Giacomo Becattini per cui il distretto «è un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti la comunità e le imprese tendono, per così dire ad interpretarsi a vicenda» (Becattini, 1989, p. 112). Nell'analisi di Becattini entra in gioco come attore fondamentale la comunità, la società locale, che crea e condivide un insieme di valori che guidano l'azione. Il sistema imprenditoriale di piccola impresa partecipa ai destini e alle storie degli altri attori: il mercato, la famiglia, le università, il comune, i sindacati, gli istituti di credito ma anche le associazioni culturali, i circoli sportivi e ricreativi, il volontariato cattolico e laico (Cresta, 2008). Questa prospettiva mette in luce come l'idea di distretto industriale «non è solo quella di un'agglomerazione di imprese ma […] anche un progetto sociale» dove «la crescita della produttività» è esito anche della «condivisione di saperi comuni, di motivazioni personali e valori collettivi» (Corò, Micelli, 2006, p. 25), in cui si assiste quindi ad una sorta di condivisione di un "destino comune tra impresa e luogo".

I vantaggi di questo tipo di sistema produttivo sono la riduzione dei costi di produzione

e di transazione e l'aumento dell'efficienza dei fattori produttivi e della capacità innovativa (Cresta, 2008, pp. 23-24) (vedi anche fig. 1). Il sistema distrettuale si basa sulla fiducia che le innovazioni create da un'impresa non vengano sfruttate opportunisticamente da altre imprese, ma che il sistema continui a funzionare su un delicato equilibrio tra cooperazione e competizione: «Fra le imprese del distretto viene mantenuto un rapporto complesso di concorrenza e cooperazione, di conflitto e partecipazione: nel distretto manca il dominio di una o poche imprese guida. Concorrenza, radicamento in un luogo, partecipazione sono solo apparentemente delle locuzioni tra loro contraddittorie» (Tattara, Volpe, 2001, p. 23).

All'interno dei distretti sono presenti imprese di diversa dimensione, ognuna con un suo ruolo ben preciso, in un lavoro di rete che solo di recente sta andando a organizzarsi attorno ad imprese leader.

Vantaggi (effetti)	Condizioni genetiche (fonti)			
	Prossimità spaziale	Prossimità sociale e culturale	Concentrazione di piccole imprese	Specializzazione industriale
Riduzione dei costi di produzione	Ridotti costi di trasporto dei beni intermedi	Struttura di agenti locali Ricorso a manodopera esterna (lavoro a domicilio) Esternalizzazione di fasi della produzione	Flessibilità della produzione	Disponibilità di manodopera specializzata Divisione interindustriale del lavoro
Riduzione dei costi di transazione	Incontro domanda/offerta di lavoro Ampio mercato locale a monte e a valle	Reti di relazioni interpersonali Sistema di istituzioni e di regole condivise Codice di comportamento comune Senso di appartenenza Capacità di cooperazione esplicita tra attori Contratti informali	Rapporti tra imprese elastici, non burocratizzati	Conoscenze tecniche adeguate per la scelta dei fornitori
Aumento di efficienza dei fattori produttivi	Esistenza di una massa critica per servizi specializzati e infrastrutturali Ampio mercato di input specializzati	Cultura industriale diffusa Mobilità dell'informazione tacita Know-how imprenditoriale diffuso	Flessibilità nella quantità e qualità degli input nel processo produttivo	Servizi informativi rivolti ai settori di specializzazione
Aumento della capacità innovativa (efficienza dinamica)	Accumulazione localizzata di conoscenze	Socializzazione del rischio associato all'attività innovativa Accumulazione di conoscenze comuni	Stimolo concorrenziale all'innovazione	Accumulazione di conoscenze specifiche

Fig. 1. I fattori di costituzione dei sistemi distrettuali: condizioni genetiche e vantaggi del distretto (fonte Capello, 2004, p. 253).

Riassumiamo dunque le caratteristiche principali che definiscono un distretto industriale, in base a quanto detto finora: presenza di numerose imprese prevalentemente di piccola dimensione specializzate in un unico settore produttivo, ma su diverse lavorazioni

di fase, integrate tra di loro verticalmente e orizzontalmente in un sistema flessibile che gioca su cooperazione (comune destino), competizione, innovazione e imitazione, dove hanno fondamentale importanza il passaggio di informazioni, la comune appartenenza ad un territorio locale, e la condivisione di valori simili. Ma Corò e Micelli (2006, pp. 33-34) mettono in guardia sulla differenza tra la realtà dei distretti italiani e i modelli elaborati teoricamente: «una cosa, infatti, è considerare la realtà storica e geografica dei distretti industriali, com'è quella di specifici sistemi locali del *Made in Italy*, un'altra è discutere del *modello* distrettuale come processo di localizzazione produttiva e come forma di condivisione della conoscenza». Gli autori ricordano infatti che la letteratura economica internazionale usa il concetto di *cluster* per indicare fenomeni di integrazione produttiva su base territoriale, che però fornisce un modello per realtà molto diverse l'una dall'altra, perché serve per analizzare anche poli tecnologici, di innovazione, centri finanziari e di servizi (*Ibid.*, p. 34). L'accezione che porta con sé il termine inglese *cluster* verrà tenuta in considerazione da questi autori come chiave di lettura per le trasformazioni più recenti anche della realtà italiana.

Tattara e Volpe studiano i distretti dal punto di vista storico, ripercorrendone il processo evolutivo. Individuano come nucleo centrale dei sistemi distrettuali la presenza di poche, grandi imprese, a partire dalle quali, attraverso un processo di decentramento di fasi produttive, nasce il tessuto di piccole imprese fornitrici e conto terziste; queste nuove imprese successivamente crescono sviluppando spesso marchi propri e linee di produzione interne. Gli autori si confrontano con una questione strettamente geografica: l'individuazione dei confini del distretto. Sul piano diacronico le difficoltà sono legate alla loro continua trasformazione. Sul piano sincronico risulta impossibile individuare in modo definito dei confini netti: diverse specializzazioni produttive si intersecano nello stesso territorio. Per descrivere questa configurazione spaziale, gli autori individuano quindi un *centro del distretto*, in cui si localizzano le prime imprese nate dal decentramento e dove si riscontra una maggiore concentrazione della specializzazione produttiva primaria, e l'*anello*, che corrisponde all'area in cui si sono successivamente diffuse altre imprese nell'ambito di un meccanismo definito “decentramento a cascata” e dove convivono diverse specializzazioni produttive (Tattara, Volpe, 2001):

> «L'anello si estende lungo le direttrici stradali che collegano il distretto al capoluogo o alla rete autostradale, la geografia del luogo gli fa da confine mobile, che media un insieme di

altri fattori localizzativi. A volte i comuni intervengono con una loro politica delle aree industriali per accaparrarsi le nuove industrie e ciò può spostare e ha spostato gli insediamenti industriali verso nuovi comuni e diversi mercati del lavoro […]. Mentre a volte fa premio la vicinanza del capoluogo o la ricerca da parte dell'imprenditore di altri micro tessuti produttivi, con caratteristiche complementari» (*Ibid.*, pp. 30-31).

La ricerca di Tattara e Volpe mette quindi in luce la dinamica territoriale dei distretti nel corso del tempo, evidenziando come le imprese specializzate nel settore prevalente del distretto vadano ad interessare (con nuove aperture) i comuni limitrofi (quindi dell'anello), mentre l'attività nel centro del distretto rimane la stessa o si sposta verso i servizi alle imprese. Inoltre mostra anche come dagli anni Novanta in poi si possa parlare di un secondo anello, più esterno al precedente, che potrebbe essere chiamato *anello rete* (p. 31), territorialmente separato in modo netto dai distretti, e dovuto all'apertura internazionale dell'economia distrettuale.

Definizioni normative/operative

L'individuazione dei distretti non è univoca, e dipende dall'obiettivo dell'operazione stessa. La definizione normativa dei distretti è emblematica di come la politica ha "letto" la realtà economica e territoriale, e di come è intervenuta nel governo della stessa.

La **legge nazionale 5.10.1991 n. 317** definisce all'art. 36 i distretti industriali come aree di concentrazione di piccole imprese, con riferimento al rapporto tra imprese e popolazione residente e alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese.

La **legge nazionale 11.5.1999 n. 140** definisce i distretti come i sistemi produttivi locali (definiti precedentemente come «contesti produttivi omogenei caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccola e media dimensione e da una peculiare organizzazione interna») «caratterizzati da elevata concentrazione di imprese industriali nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese».

La **Legge regionale 4 aprile 2003, n. 8** "*Disciplina dei Distretti Produttivi ed interventi di politica industriale locale*" (e le modifiche introdotte successivamente dalla Legge regionale 16 marzo 2006, n. 5) sostituisce i distretti industriali (individuati da una suddivisione geografica del territorio in ambiti amministrativi statisticamente definiti) con i **distretti produttivi** intesi come i «sistemi caratterizzati dalla compresenza sul territorio di un'elevata concentrazione di imprese tra loro integrate in un sistema produttivo rilevante e di un insieme di attori istituzionali aventi competenze ed operanti nell'attività di sostegno all'economia locale». Le imprese del sistema produttivo e gli altri soggetti coinvolti (enti

locali, associazioni di categoria, sindacati, ecc.) sviluppano una progettualità comune, che si esprime in un "patto per lo sviluppo del distretto"; la Legge regionale disciplina al tempo stesso i criteri per l'individuazione dei distretti e le procedure di riconoscimento dei Patti di sviluppo, che hanno durata triennale (www.distrettidelveneto.it).

La L.R. 8/2003 introduce inoltre la nozione di **metadistretto**, definito come «un distretto produttivo che presenta una estesa diffusione della filiera produttiva sul territorio regionale, risultando strumento rilevante per l'economia della Regione». Il riconoscimento dei metadistretti permette di valorizzare quelle realtà in cui la filiera produttiva risulta diffusa su buona parte del territorio regionale, e non concentrata in un'area limitata, e che non potevano quindi beneficiare del titolo di "distretto": ad esempio, i metadistretti della zootecnia, della bioedilizia, del turismo, ecc.

A partire dalle definizioni fissate dalla legislazione, sono stati elaborati dei criteri operativi di individuazione dei distretti. Diversi istituti e enti di ricerca (Istat, Club Distretti, Censis, Il Sole 24 Ore, ecc.) propongono classificazioni dei distretti italiani facendo riferimento a criteri diversi; di conseguenza il numero e la tipologia dei distretti riconosciuti varia notevolmente in base all'ente promotore dell'indagine (vedi fig. 2, esemplificativa della realtà polimorfica dei distretti a fine anni Novanta).

FONTI NORMATIVE	DEFINIZIONI
Legge 317/91, art. 36	Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese
Legge 140/99, art. 6	Si definiscono distretti industriali i sistemi produttivi locali di cui al comma 1[11], caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali nonchè dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese.
L.R. 8/2003, art. 2	Il distretto produttivo è espressione della capacità di imprese tra loro integrate in un sistema produttivo rilevante e degli altri soggetti di cui all'articolo 4 di sviluppare una progettualità strategica che si esprime in un patto per lo sviluppo del distretto, in conformità agli strumenti legislativi e programmatori regionali vigenti.

Tab. 2. Le definizioni di distretto fornite dalla legislazione.

[11] «Si definiscono sistemi produttivi locali i contesti produttivi omogenei, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, e da una peculiare organizzazione interna».

N.	Regioni	Distretti con individuazione territoriale comunale			Distretti risultanti da altre individuazioni per zone e località *(1)*					Distretti del «made in Italy» nel Mezzogiorno Viesti (2000)
			Istat 1991							
		Normativa regionale (vari anni)	Elaborazioni sulla media Italia	Elaborazioni sulla media Mezzogiorno *(2)*	Il Sole 24 Ore (1992)	Libro della Piccola Impresa (1996)	Cnel/Ceris-Cnr (1997)	Club dei Distretti (1999)	Censis (2001) *(3)*	
1	Piemonte	25	16	—	7	8	9	9	9	—
2	Valle d'Aosta	— *(4)*	—	—	—	—	—	—	—	—
3	Lombardia	16	42	—	15	33	22	24	4	—
4	Trentino-Alto Adige	— *(4)*	4	—	1	—	1	1	—	—
5	Veneto	19 *(5)*	34	—	9	18	9	9	6	—
6	Friuli-Venezia Giulia	4	3	—	4	3	4	4	2	—
7	Liguria	1	1	—	3	—	1	1	—	—
8	Emilia-Romagna	— *(4)*	24	—	7	9	11	11	7	—
9	Toscana	12	19	—	4	10	10	11	7	—
10	Umbria	— *(4)*	5	—	—	1	—	—	—	—
11	Marche	26	34	—	4	6	5	5	3	—
12	Lazio	3 *(6)*	2	—	1	1	2	2	5	—
	Centro-Nord	*106*	*184*	*—*	*55*	*89*	*74*	*77*	*43*	*—*
13	Abruzzo	6	6	3	1	2	1	1	—	6
14	Molise	— *(4)*	—	2	1	—	—	—	—	1
15	Campania	7	4	15	2	2	2	2	1	8
16	Puglia	6 *(6)*	3	13	2	4	3	3	2	7
17	Basilicata	4	—	2	1	—	1	1	1	2
18	Calabria	— *(4)*	2	2	—	—	—	—	—	—
19	Sicilia	— *(4)*	—	2	—	1	—	—	2	1
20	Sardegna	4	—	6	3	2	3	3	2	—
	Mezzogiorno	*27*	*15*	*45*	*10*	*11*	*10*	*10*	*8*	*25*
	ITALIA	133	199	45	65	100	84	87	51	25

(1) *Le individuazioni sono state effettuate in via geograficamente indicativa, senza cioè una puntuale perimetrazione dell'area distrettuale.*

(2) *Distretti Industriali nel Mezzogiorno individuati in aggiunta ai 15 risultanti dall'elaborazione Istat sulla media Italia.*

(3) *L'individuazione dei Distretti Censis fa riferimento al "X Forum sulle Economie Locali", Aprile 2001.*

(4) *Regioni (n. 7) che non hanno proceduto all'individuazione dei Distretti: Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna, Umbria, Molise, Calabria e Sicilia.*

(5) *Compresi 4 Distretti di "seconda specializzazione" geograficamente individuati all'interno dei 15 considerati di "prima specializzazione".*

(6) *La Legge Regionale che individua i Distretti è in corso di approvazione.*

Fig. 2. Sintesi dei Distretti Industriali classificati per Regione e per fonte (Bonicatti *et.al.*, 2002, p. 77).

La classificazione effettuata da Sforzi (1995) in collaborazione con l'Istat (1997a) a metà anni Novanta, usa «una procedura a cascata a partire dai sistemi locali del lavoro, per passare ai sistemi industriali di piccola impresa e poi ai sistemi di piccola impresa con la forte prevalenza di una specifica attività» (p. 24). Per il Rapporto Istat (2006)[12] i distretti industriali sono «entità socio-territoriali in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente. Le imprese del distretto appartengono prevalentemente a uno stesso settore industriale, che ne costituisce quindi l'industria principale. Ciascuna impresa è specializzata in prodotti, parti di prodotto o fasi del processo di produzione tipico del distretto. Le imprese del distretto si caratterizzano per essere numerose e di modesta dimensione. Ciò non significa che non vi possano essere anche imprese abbastanza grandi; la loro crescita "fuori scala" può però causare una modifica della struttura canonica del distretto» (p. 1). Secondo la classificazione dell'Istat i

[12] Si tratta del Rapporto Istat 2006 sui Distretti Industriali elaborato a partire dai dati dell'8° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi (vedi riferimenti in sitografia).

distretti industriali, che erano 199 nel 1991, sono 156 nel 2001 (vedi fig. 3) ed assorbono il 70,2% degli addetti all'industria manifatturiera (1.928.602 persone). La popolazione che vive nei distretti industriali rappresenta il 22,1% dell'intera popolazione italiana. I comuni distrettuali sono il 27,3% dei comuni italiani (2.215), e corrispondono al 20,6% della superficie totale (62.113,83 kmq.), con una densità abitativa di 209 ab./Kmq.

È cambiato il peso delle aree geografiche caratterizzate dalla presenza di distretti: «il Centro Italia è la ripartizione geografica con più distretti industriali (49). Il Nord-est, finora considerata l'area di riferimento del modello distrettuale, ne conta 42; nel Nord-ovest, l'area di più antica industrializzazione del Paese, un tempo dominata da formazioni territoriali di grande impresa, i distretti sono 39 [...]. Il Mezzogiorno, con 26 distretti [...], rappresenta invece l'area emergente dell'industrializzazione distrettuale italiana» (Istat, 2006, p. 4). Il Veneto segue la Lombardia e le Marche tra le regioni con maggior numero di distretti. Per l'indagine Istat si va configurando «un "nuovo" triangolo industriale formato dalla Lombardia, dal Veneto e dall'Emilia-Romagna (62 distretti, pari al 39,7% del totale), che si unisce alle storiche regioni dell'Italia centrale (Toscana, Umbria e Marche, con 47 distretti, pari al 30,1%)» (*Ibid.*, p. 5).

I distretti del *made in Italy* sono soprattutto quelli del tessile-abbigliamento (il 28,8% del totale), della meccanica (24,4%), dei beni per la casa (20,5%) e della pelletteria e delle calzature (12,8%).

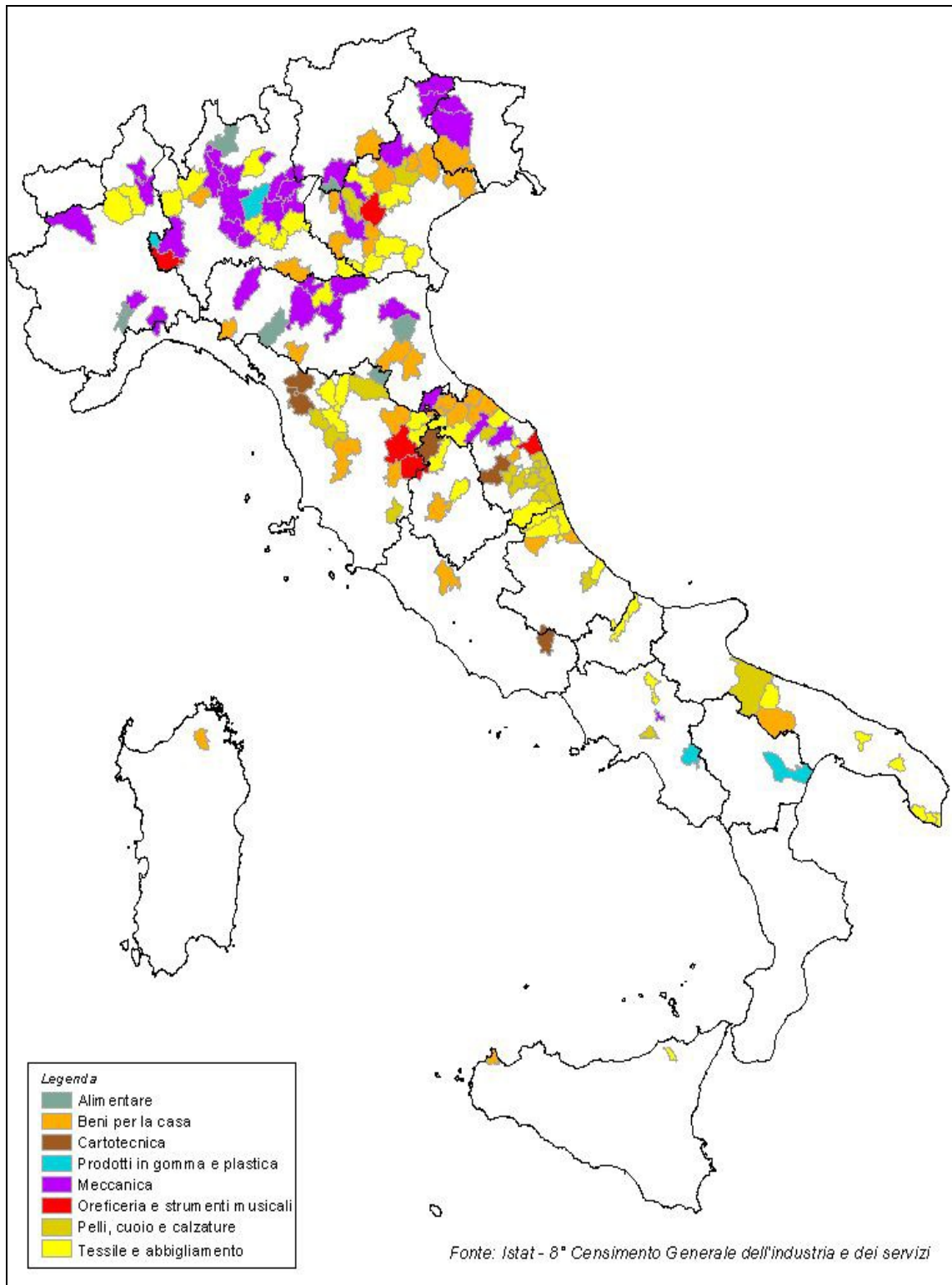



Fig. 3. Mappa dei distretti industriali per tipologia produttiva (fonte: Rapporto Istat 2006).

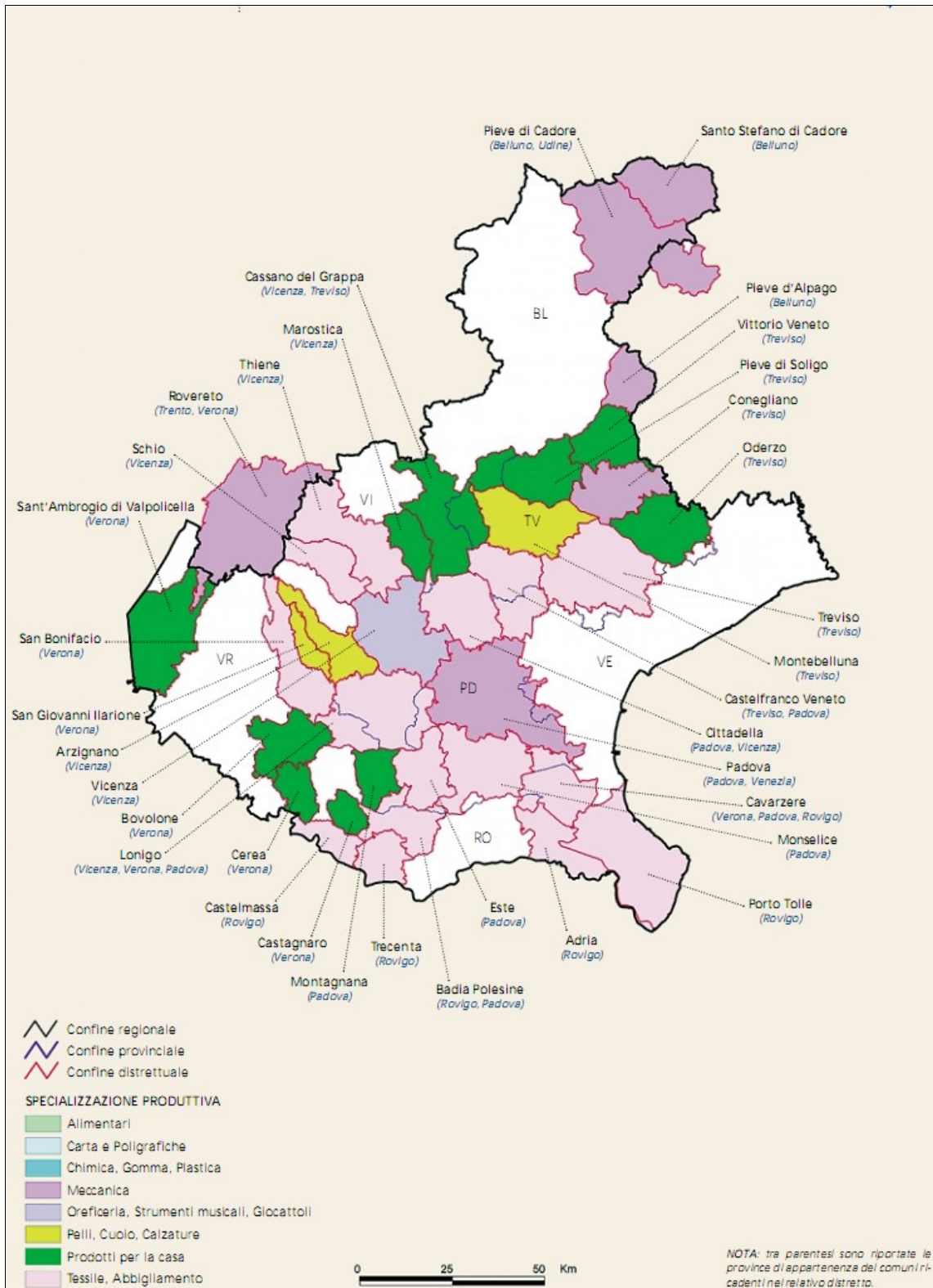



Fig. 4. I distretti veneti individuati dall'Istat (fonte: Ministero delle Attività Produttive-IPI, 2002, p. 129).

1.1.3. Modello nordest

«Ed ecco che nasce un mito. Il mito del Nordest, la "locomotiva d'Italia", il "cuore pulsante dell'economia". O anche "Il Giappone del vecchio continente"» (Stella, p. 26)

«Non è un modello, è un risultato. Come l'alveare. Lo puoi pure ammirare, ma nessuno l'ha programmato. Non è imitabile, non è esportabile: che razza di modello è?» (Fernando Bandini, in Stella, p. 34).

«Non si può parlare di un "modello" veneto. Un modello è qualcosa che si progetta, si programma, si organizza. Qui non è successo niente del genere» (Pietro Marzotto, in Stella, p. 34).

«Non è successo né più né meno di quanto è successo in Lombardia o in Piemonte negli anni Sessanta. O più tardi in Emilia. È stato un momento economico sfruttato bene. Proprio quando le imprese erano mature per compiere il massimo sforzo all'estero è arrivata la svalutazione. Tutti parlano del boom di oggi ma nessuno si ricorda più del 1991, del 1992, del 1993... Poca memoria. Ma fino alla svalutazione della lira era dura. Quello che è straordinario, qui, è la vocazione all'imprenditorialità. C'è gente che sa rischiare. Che vuole giocarsela. Che ha una grande capacità innovativa» (Luciano Benetton, in Stella, p.35)

Arnaldo Bagnasco in *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano* (1977) si riferiva alla Terza Italia per descrivere un'area territoriale che non corrispondeva al triangolo industriale Milano-Torino-Genova, né al Mezzogiorno, ma alla porzione dai confini geografici incerti corrispondente a regioni quali Toscana, Emilia Romagna, Veneto, Marche e Abruzzo, caratterizzate dalla presenza di distretti industriali. Conti nella *Geografia dell'economia mondiale* (Conti, Dematteis, Lanza, Nano, 1991) trattava di questo modello di sviluppo nel contesto della formazione di sistemi industriali periferici che «si sviluppano in parte come conseguenza di processi di decentramento, ma anche, e più sovente, seguendo logiche proprie, dettate dalle condizioni della società, dell'economia e dell'organizzazione territoriale "periferica"» (p. 171). A inizio anni Novanta il modello viene trattato in testi di geografia economica, che mettono in rilievo la sua posizione periferica rispetto alla centralità rivestita dalle agglomerazioni del Nordovest.

L'affermazione del modello di industrializzazione periferica è legato alle complessive trasformazioni dell'economia italiana a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta: «la rapida crescita della domanda di beni di consumo non standardizzati, la crescita del costo del lavoro nelle tradizionali agglomerazioni industriali, la diffusione delle nuove tecnologie informatiche ed elettroniche [...]» (Conti *et al.*, 1991, p. 173). Lo sviluppo delle piccole imprese della *Terza Italia* si spiega partendo dalle condizioni storico-culturali di queste regioni, tra le quali:

- una forza lavoro attiva in numerose unità produttive di piccola dimensione, spesso a domicilio, esercitate alle volte in alternanza con l'agricoltura (metalmezzadria);
- la disponibilità di capitale da investire nell'attività manifatturiera;
- una tradizione commerciale e artigianale storicamente radicata in una fitta rete di

città piccole e medie;

- la struttura familiare “allargata”, capace di coinvolgere i suoi membri in attività imprenditoriali dando vita a microunità manifatturiere;
- la tradizionale frammentazione della proprietà agricola, dove i rapporti di produzione relativamente autonomi hanno storicamente favorito la formazione di una mentalità di tipo imprenditoriale;
- la dispersione territoriale delle residenze e dei servizi, alla base del modello di industrializzazione e di urbanizzazione diffusa;
- la forte coesione sociale e culturale, a livello di comunità locale (Conti *et al.*, 1991).

Autore	**Estensione del “nordest”**
Bagnasco (1977)	Veneto, Toscana, Emilia, Marche e Abruzzo
Conti *et al.* (1991)	Veneto, Toscana, Emilia, Marche, Trentino, Friuli Venezia Giulia
Tattara (2001)	parlano più genericamente di Toscana e dorsale adriatica (p. 9). Studio incentrato sul Veneto «regione che, assieme all'Emilia, è stata di frequente assunta a emblema dell'economia del Nordest e dello sviluppo fondato sulla piccola impresa» (p. 10)
Censis (in Stella, 2000, p. 34)	prima di ritornare ad una definizione simile a quella di Bagnasco, «identificava il Nordest geograficamente nel Triveneto»
Marini, Oliva (2009)	Veneto, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia

Tab. 3. Confronto tra diverse definizioni dell'estensione geografica del nordest.

Il nordest corrisponde a un'area dai confini geografici incerti (tab. 3). La sua definizione è mutevole come mutevoli sono gli indicatori che si possono assumere per definirla: nordest come Triveneto (Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige, Veneto), seguendo i confini amministrativi regionali; nordest definito come Terza Italia in opposizione al nordovest del Triangolo Industriale e al Mezzogiorno delle politiche statali di sviluppo; nordest come area in cui si è diffuso un modello del fare impresa peculiare, centrato sulla prossimità, sulla piccola dimensione, sulle reti locali, sulla competenza diffusa. Tutti questi elementi contribuiscono a definire nell'immaginario l'idea di un vero e proprio “modello nordest”, emblema di uno sviluppo industriale dai tratti “eroici” e sinonimo di successo imprenditoriale.

Il nordest territorio e il nordest modello hanno viaggiato spesso di pari passo, influenzandosi a vicenda e modificandosi reciprocamente, tanto che sembra che l'uno (il

territorio) abbia voluto assumere le fattezze dell'altro (il modello), ma anche che il secondo (il modello) sia andato definendosi sulla base delle caratteristiche peculiari del primo (di un territorio) (Corò, 1999). In questo scambio continuo sono andati realizzandosi diversi nordest, molteplici intersezioni di territori e di modelli imprenditoriali. In questo senso possiamo leggere la letteratura di settore, osservando come gli studi della Fondazione Nord Est si riferiscano strettamente alle tre regioni del nordest geografico italiano (Marini, Oliva, 2009), mentre il nordest di Rullani (2006), Tattara (2001) e Tattara, Corò, Volpe (2006) è un territorio più sfumato. È il nordest che secondo Rullani (2006) non indica un'area geografica, ma piuttosto «un modo di vivere e di lavorare […] un capitalismo personale, che vive e pensa attraverso l'intelligenza diffusa» (2006, p. 18). Negli anni Ottanta e Novanta questo sistema raggiunge il pieno sviluppo e di conseguenza la consapevolezza di essere un modello dalla «valenza conservatrice» data dalla «ricongiunzione delle tecniche produttive moderne con la tradizione dei valori (cattolici), della cultura (localista), e dell'organizzazione sociale (policentrica)», «un sistema produttivo diffuso, frammentato, immerso nel territorio e nella tradizione, che tuttavia riesce "miracolosamente" ad intercettare la modernità delle tecniche industriali e dei mercati internazionali» (*Ibid.*, p. 41).

In ogni caso, per l'autore il Nordest comprende Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige, e a volte «quando non si parla di politica, il mondo nordestino accoglie anche l'esperienza dell'Emilia Romagna, che è il sistema gemello – anche se "rosso", come si diceva una volta – del Veneto "bianco"», ma «largo o stretto che sia, il Nordest resta comunque una realtà molto eterogenea [...]» (*Ibid.*, p. 19).

Dagli anni Settanta in poi, il termine "nordest" diventa sinonimo di impresa diffusa, distretti industriali, *made in Italy*, produzione flessibile (Saba, 1995). Si tratta «di quella *organizzazione dis-organizzata*, ma flessibile, intelligente, che, come dicono molti studiosi della complessità, è adatta ad operare sull'*orlo del caos*»: consente infatti di «rispondere a basso costo e in tempi brevi a situazioni – di mercato, di tecnologia, di concorrenza – sempre meno prevedibili e controllabili» (Rullani, 2006, p. 25). La complessità organizzativa permette allora di fronteggiare l'*ipercomplessità ambientale* (Turco, 1988). In questo modo il nordest sviluppa vantaggi competitivi soprattutto nell'industria leggera, in contrapposizione alla rigidità delle grandi organizzazioni fordiste. Non è un progetto volontario, ma un processo che solo a posteriori è possibile leggere come la ricerca di

un'alternativa al modello fordista della grande impresa, anche se Tattara suggerisce una distinzione tra i distretti creatisi in aree da sempre caratterizzate dalla diffusione di imprese di piccole dimensioni e distretti sviluppatisi in aree dove invece il tessuto di piccole e medie imprese nasce a partire da nuclei di grandi imprese di modello fordista. Ad esempio a Treviso e Vicenza «le grandi imprese "storiche" sono state protagoniste forti e decisive del processo di sviluppo e il piccolo, che oggi vediamo come caratterizzazione del paesaggio veneto, è nato in realtà dalla grande fabbrica o accanto ad essa, e probabilmente con essa ha mantenuto una rete di rapporti economici, anche importanti» (2001, p. 82)[13].

Le trasformazioni che ci sono state nel corso del tempo e attualmente con i processi di globalizzazione hanno messo in discussione sia il territorio nordest (i suoi confini) sia il modello nordest. Marini (2005) a questo proposito parla di un'espansione del nordest che andrebbe a comprendere «il Nord dell'Italia, le regioni e le nazioni che si affacciano sull'alto Adriatico, le regioni immediatamente a ridosso dell'Oltralpe, alcuni Paesi dell'Europa Centro-Sud Orientale. Ovvero, le aree di mezzo della nuova Europa allargata: la "Middle UE"» (p. 4). È un'area caratterizzata da interessi comuni, che potrebbe diventare un nuovo modello, ma questa volta a scala europea.

Rullani invece individua gli elementi chiave del modello, che bisognerebbe tentare di mantenere anche nei processi di cambiamento, perché costitutivi della differenza e della forza del Nordest: la capacità di *lavorare in rete*, nei distretti industriali e nelle catene di fornitura; il *radicamento territoriale*, legato a professionalità, terzisti, servizi e infrastrutture che il territorio offre; l'*impegno diretto e personale dell'imprenditore* in azienda (Rullani, 2006, p. 48).

Il territorio assume quindi un ruolo molto importante, una funzione costitutiva dello sviluppo del modello. Ma è un territorio che viene solcato dalle reti locali che finiscono per renderlo «una realtà *troppo piena di tutto.* Stipato nel poco spazio che resta, il popolo delle piccole imprese, del lavoro autonomo, e delle partite Iva, che una volta dilagava nei molti spazi liberi, si muove adesso silenzioso e affaccendato nei crocevia, nelle stazioni, nelle vie dello shopping e nei centri commerciali. Si muove e si agita saturando fino al limite i suoi

[13] Tattara riporta alcuni esempi di grandi imprese attorno alle quali si sono sviluppati aggregati distrettuali: la Lanerossi, la Marzotto, la SanRemo confezioni, la Electrolux-Zanussi, la Laverda macchine agricole, la acciaieria AVEG, la De Pretto turbine, la Pellizzari «che negli anni cinquanta superava i 3 mila dipendenti». A queste si aggiungono altre aziende di dimensioni minori ma che negli anni Settanta avevano un numero di addetti compreso tra i 600 e i 750, ad esempio la Ceccato (meccanica), la Fiamm (accumulatori), la Lanificio di Nervesa. Tattara ricorda però che «le grandi dimensioni mancavano nei distretti della calzatura sportiva, della maglieria e della concia dove prevalevano le imprese minori» (2001, p. 82).

non-spazi, sciogliendosi nei flussi che sciamano avanti e indietro» (Rullani, 2006, p. 17).

Il modello nordest è cambiato, si sta trasformando, cercando di adattarsi e di trovare una propria strada nei processi di globalizzazione:

> «Il "miracolo" c'è stato, il benessere è arrivato: ma tutto questo fa parte del passato. All'orizzonte […] un lungo, doloroso, lavoro di riposizionamento, razionalizzazione, consolidamento e, in certi casi, taglio, da svolgere in trincea. E nella trincea non ci sono più "miracoli" e non ci sono più "modelli", ma la fatica della quotidiana manutenzione dell'esistente. Anzi il "modello" - la sensazione di appartenere ad un "modello" dotato di un futuro speciale – è forse il lascito più amaro e ingombrante della storia dello sviluppo passato, arrivata sino a noi. La fede nel modello, e nella sua "missione", si è mutata in disincanto» (Rullani, 2006, p. 18).

1.2. Lessico globale

Le piccole e medie imprese dei distretti del modello nordest, a partire dagli anni Novanta, hanno subito trasformazioni profonde dovute all'apertura dei mercati globali e alla crescente competizione internazionale. Questi processi hanno portato i sistemi produttivi locali a ricercare all'estero quei fattori economici vantaggiosi che consentissero di continuare a crescere (Tattara, Corò, Volpe, 2006) o almeno di non uscire di scena. Ma questa apertura dei sistemi di piccola impresa e dei distretti, se da un lato rappresenta un aumento delle possibilità d'azione, dall'altro lato, per come si è sviluppata, senza coordinamento e programmazione comune, ha destrutturato i meccanismi che garantivano la riproduzione degli stessi sistemi produttivi locali, spezzando quelle relazioni tra attori e territorio che costituivano il cuore del successo distrettuale.

Osserviamo adesso in concreto quali sono i percorsi che le aziende nordestine hanno intrapreso nella ricerca di fattori produttivi competitivi, qual è il ruolo di queste reti nella conformazione di uno spazio transnazionale dei luoghi di produzione e quali sono le trasformazioni osservabili a livello delle PMI, del distretto e, più in generale, del modello nordest.

1.2.1. Delocalizzazione, internazionalizzazione e delocalizzazione inversa

L'apertura delle "frontiere produttive", per le PMI italiane, ha coinciso prevalentemente con la "caduta del muro di Berlino" e con l'introduzione dell'euro. L'allargamento del mercato internazionale a concorrenti come la Cina e l'India ha eliminato i vantaggi competitivi che, in precedenza, avevano favorito le imprese venete, e italiane in generale, sul mercato europeo e americano, ovvero la flessibilità e l'adattamento alle richieste dei

clienti (Rullani, 2006). A questo si è associato lo shock monetario per il blocco delle periodiche svalutazioni della lira, che offrivano un forte vantaggio comparativo nei mercati internazionali (Fiorentini, Tattara, Volpe, 2007). Il problema principale portato dalla nuova situazione è che il Veneto, e l'Italia in generale, presentano un'economia che si è fondata sull'esportazione dei prodotti del *made in Italy* (vedi tab. 4), settori in cui è maggiore «la competizione di paesi di nuova industrializzazione capaci di offrire questi beni a prezzi più bassi» (*Ibid.*, p. 13).

Le 4 "A" dell'eccellenza manifatturiera italiana	Numero di imprese	Numero di addetti	Incidenza sull'occupazione manifatturiera nazionale	Esportazioni (miliardi di euro)	Incidenza sull'export manifatturiero nazionale (*)	Importazioni (miliardi di euro)	Saldo commerciale (miliardi di euro)
Abbigliamento-moda	108.164	891.210	18,2%	50,5	19,0%	21,8	28,7
Arredo-casa	93.948	494.644	10,1%	17,8	6,7%	5,1	12,7
Automazione-meccanica	141.620	1.334.913	27,3%	68,6	25,8%	27,1	41,5
Alimentari e bevande	66.936	446.785	9,1%	14,0	5,3%	17,0	-3,0
TOTALE	**410.668**	**3.167.552**	**64,7%**	**150,9**	**56,8%**	**70,9**	**80,0**

Tab. 4. Il *made in Italy* manifatturiero: sintesi al 2001 (fonte: Fortis, 2005 da dati Istat).
*Nel 2001 l'export italiano di prodotti manufatti è stato di 265 miliardi di euro.

La dimensione globale dei processi di produzione si declina nelle pratiche della delocalizzazione e dell'internazionalizzazione, strategie dell'imprenditoria locale nei confronti di questa nuova realtà, che assumono significati diversi a seconda della prospettiva da cui le si osserva.

Secondo Chiarvesio, Di Maria e Micelli (2006), internazionalizzazione è un termine che riassume diverse strategie di competizione a livello multi-scalare, ovvero di «riorganizzazione in chiave internazionale dei processi economici d'impresa» (p. 140). La strategia di internazionalizzazione scelta dipende dalla grande differenziazione delle PMI rispetto alla dimensione, alla capacità d'investimento, all'essere o meno inserite in un sistema distrettuale, alla loro posizione nella filiera, al settore produttivo in cui operano. In questa prospettiva l'internazionalizzazione commerciale coincide con l'esportazione del prodotto finito, mentre l'internazionalizzazione produttiva si declina in una molteplicità di forme che vanno «dal tradizionale traffico di perfezionamento passivo[14], al subappalto di fasi produttive, all'acquisto di fornitori esteri di semilavorati ed attrezzature, all'acquisto chiavi in mano di componenti» (Fiorentini *et al.*, 2007, p. 14), arrivando fino

[14] Il traffico di perfezionamento passivo è «il regime doganale che consente di esportare temporaneamente, al di fuori del territorio della Comunità, merci di ogni specie ed origine delle quali sia prevista la reimportazione sotto forma di prodotti compensatori, con parziale o totale esenzione dai dazi all'importazione, dopo esser state oggetto di una o più operazioni di perfezionamento» (art. 145 e seguenti del Codice Doganale Comunitario).

all'investimento diretto estero (ovvero, l'investimento in un'unità produttiva di proprietà o partecipata) (vedi tab. 5).

	Imprese internazionalizzate		Modalità di internazionalizzazione (%)**					
	N.	%	Fornitori strategici		Subfornitori conto terzi		IDE	
Nord-Est	106	32,3	58,5	18,9	19,8	6,4	53,8	17,4
Nord-Ovest	53	26,8	62,3	16,7	3,8	1,0	43,4	11,6
Centro	43	25,9	72,1	18,7	18,6	4,8	16,3	4,2
Sud	17	23,6	47,1	11,1	41,2	9,7	23,5	5,6
Totale	219	28,7	61,2	17,5	17,4	5,0	41,6	11,9
Casa-arredo	41	21,8	51,2	11,2	19,5	4,3	58,5	12,8
Meccanica	68	31,9	66,2	21,1	10,3	3,3	50,0	16,0
Moda	107	32,7	61,7	20,2	20,6	6,7	29,0	9,5
Totale	219	28,7	61,2	17,5	17,4	5,0	41,6	11,9

Tab. 5. Modalità di internazionalizzazione produttiva (fonte: Chiarvesio *et al.*, 2006, p. 147). In questa analisi i fornitori strategici sono i produttori di componenti mentre i subfornitori conto terzi svolgono lavorazioni intermedie o tutto il processo produttivo per le aziende committenti.
**La prima % è calcolata sul numero di imprese internazionalizzate, la seconda sul totale.

Quindi la «delocalizzazione rappresenta solo una delle molteplici versioni attraverso cui si può esplicitare il processo di riorganizzazione in chiave internazionale dei processi economici d'impresa» (Chiarvesio *et al.*, 2006, p. 140) e coinciderebbe con le forme di internazionalizzazione che prevedono un più forte investimento all'estero, con lo spostamento di fasi della produzione o dell'intero processo produttivo che viene sottratto ai territori di partenza. Nella terminologia internazionale, questa forma è chiamata anche *off-shoring*, mentre le strategie di esternalizzazione di fasi della lavorazione vanno sotto il nome di *outsourcing*. Il ricorso alla delocalizzazione come investimento diretto estero, secondo Fiorentini *et. al.* (2007), ha un ruolo limitato per le PMI distrettuali, capaci invece di espandere all'estero le relazioni produttive di fornitura e contoterzismo tipiche dei distretti, riproducendo lo stesso sistema reticolare del sistema di origine ma ad una scala più estesa. La dimensione di impresa diventa quindi un elemento discriminante di accesso alle diverse strategie di internazionalizzazione: le grandi e medie imprese tendono maggiormente ad investire in unità produttive all'estero, rispetto alle micro e piccole che allargano le loro reti di fornitura, senza acquistare la proprietà di altre aziende ma stabilendo con esse rapporti commerciali. Si costituiscono così le *supply chain* globali, le catene di fornitura che mettono in rete le aziende a livello internazionale (Gereffi, 2006).

La scelta di procedere con strategie di *outsourcing* è dettata dalla ricerca di fattori

competitivi rispetto a quelli del territorio di partenza dell'azienda. Tra i principali ricordiamo il minor costo del lavoro, delle materie prime e dei semilavorati, regimi fiscali e doganali favorevoli (con la presenza di Zone Franche esenti dalle imposte), assenza di controlli sindacali, la presenza di competenze professionali nel settore di attività e costi irrisori dei terreni e dei fabbricati. Altri elementi che vengono considerati, a seconda del settore produttivo e dell'obiettivo dell'azienda, sono la qualità del sistema infrastrutturale (per il trasporto delle merci) e le caratteristiche del territorio rispetto alle funzioni logistiche, la possibilità di rifornirsi di materie prime e di accedere a industrie di trasformazione delle stesse, ma anche la possibilità che il Paese considerato possa diventare un mercato di sbocco per le merci prodotte (vedi tab. 6).

Rispetto a quest'ultimo elemento individuiamo un'altra distinzione tra delocalizzazione e internazionalizzazione, per cui la prima strategia ricerca all'estero solo i fattori competitivi della produzione, mentre la seconda vede le aziende operare a livello internazionale cercando di presidiare nuovi mercati finali.

Sia la prima che la seconda distinzione tra delocalizzazione e internazionalizzazione, hanno delle conseguenze dirette sulle destinazioni scelte (vedi tab. 6).

	Area geografica			Determinante		Posizione nella catena produttiva		
						Beni finali		
	Paesi dell'Europa centro-orientale	Cina e India	Economie sviluppate	Costo del lavoro	Prossimità di mercato	Italia	Estero*	Beni intermedi
Abbigliamento, calzature, arredamento	51	15	0	49	0	38	27	35
Meccanica	28	22	16	34	13	20	60	20
Automobili	25	0	47	26	26	19	71	10
Settori tecnologici	24	6	49	46	24	18	72	10

Tab. 6. Delocalizzazione estera delle imprese italiane nel 2003 (in %) (fonte: Corò *et al.*, 2006, p. 42).
La tabella mostra che la delocalizzazione sia più importante per i settori tradizionali, mentre quelli tecnologici delocalizzano nei paesi industriali (Europa e Stati Uniti soprattutto). Si osserva inoltre che il motivo che spinge a estendere all'estero la produzione «nei settori a bassa e media tecnologia è il differenziale dei costi del lavoro e la necessità di fronteggiare la concorrenza del prezzo», mentre «per i settori ad alta tecnologia e per i settori a economie di scala (auto, metallurgia) è importante anche la vicinanza dei mercati di sbocco» (Corò *et al.*, 2006, p. 43). Infine, nell'ultima colonna si osserva come le fasi produttive rilocalizzate all'estero si collocano in posizioni diverse della catena produttiva: per le automobili e i settori tecnologici l'intera produzione è svolta all'estero e i prodotti sono venduti nei mercati finali degli stessi paesi dove sono realizzati, mentre per i settori tradizionali si localizzano all'estero i beni intermedi «che vengono reimportati per essere ulteriormente trasformati, in genere negli stabilimenti produttivi italiani» (*Ibid.*).
*Con "estero" si intende che il bene è venduto nello stesso paese dove è prodotto o in altri paesi diversi dall'Italia.

Nel primo caso, la scelta della localizzazione dipende dalla possibilità di controllo diretto sulle fasi della produzione, che «appare essere inversamente proporzionale alla distanza dal paese estero» (Fiorentini *et. al.,* 2007, p. 14): nei paesi dell'Est Europa si punta a gestire direttamente l'organizzazione della produzione, mentre con l'est asiatico si tende a stabilire rapporti di fornitura dove l'azienda locale gestisce completamente la lavorazione rispettando le richieste del committente italiano. La distanza diventa quindi un fattore importante nella possibilità di controllo dei processi produttivi.

Nel secondo caso, la scelta della localizzazione dipende più marcatamente dalle prospettive che si possono scorgere nello sviluppo economico di un Paese estero, dove la crescita e il raggiungimento di un certo livello di "benessere"[15] rappresentano indicatori predittivi della capacità di assorbire merci nel mercato interno. In questo caso non è più la distanza il fattore discriminante, ma le trasformazioni politiche ed economiche dei territori. Ad esempio, un Paese come la Tunisia, che rappresenta una prima scelta per la delocalizzazione della produzione nel settore tessile, non riveste un grande interesse come mercato finale[16]; la Romania, territorio di prima delocalizzazione dal Veneto, si trasforma anche in possibile paese di sbocco dopo aver raggiunto una certa stabilità interna e con il suo ingresso nell'UE; Cina e India, paesi con cui sono prevalenti rapporti di fornitura internazionale e in misura minore di investimento diretto estero, stanno diventano nel corso del tempo importanti mercati da presidiare (Alaimo, Pasquato, 2009).

Una terza distinzione tra delocalizzazione e internazionalizzazione è di tipo valoriale, ed è emersa soprattutto nella pratica della ricerca. Sembra infatti che al primo termine venga attribuita un'accezione negativa. "Delocalizzazione" infatti è associata alla fase di prima apertura dei mercati internazionali (primi anni Novanta), in cui gli spostamenti erano individuali, poco coordinati e comportavano il trasferimento all'estero di interi impianti produttivi con la conseguente perdita di posti di lavoro nei territori di partenza. "Internazionalizzazione" invece sembra assumere un valore positivo e veicolare un diverso rapporto tra imprese e territori e tra imprese stesse, nel programmare e valutare con maggior attenzione gli effetti degli spostamenti. In questo caso i due termini, così come i due processi, si succedono nel tempo, almeno agli occhi degli imprenditori che "storcono il naso" quando si parla di quelli attuali come di processi di delocalizzazione. Il retaggio

[15] Termine alquanto ambiguo, che in questo caso potrebbe essere sinonimo di "beneavere", la felicità data dalla possibilità di acquistare merci, in quanto «se la crescita producesse automaticamente il benessere, dovremmo vivere in un vero paradiso da tempi immemorabili» (Latouche, 2008, p. 33).

[16] Anche se in prospettiva la rete di accordi che il paese ha saputo costruire nell'area mediterranea lo rendono potenzialmente anche un mercato di sbocco (Alaimo, Pasquato, 2009).

lasciato dalla delocalizzazione, nell'immaginario non solo dei territori ma anche degli stessi imprenditori, deve essere tale da voler dimenticare e chiudere un'epoca per andare avanti con nuovi e diversi presupposti. Sempre che non si tratti di una semplice, e banale, strategia di riproposizione di vecchi processi dissimulati da un nome nuovo.

In questo scenario mobile continuano ad esistere piccole e medie imprese che restano ancorate al luogo in cui sono nate e si possono ancora osservare relazioni produttive più "tradizionali" e comunque funzionanti, pur in contesti di cambiamento. Esempi del genere riescono a sopravvivere e, a volte, ad avere anche successo forse perché hanno creduto nel territorio e hanno lottato per farcela senza spostarsi, o proprio perché altri hanno preso la strada della delocalizzazione?

Non abbiamo trovato risposte a questa domanda, ma gli effetti dei processi di delocalizzazione e di internazionalizzazione, in tutti i diversi significati che questi termini portano con sé, sono già rintracciabili chiaramente nei cambiamenti delle tre definizioni di PMI, distretto e modello nordest. Sono processi, infatti, che mettono in connessione i sistemi produttivi locali con altri sistemi territoriali, andando a generare geografie transnazionali della produzione che ridisegnano gli equilibri e la divisione internazionale del lavoro (Dicken, 2003; Yeung, 2000).

Negli ultimi anni si osserva inoltre la conseguenza diretta della delocalizzazione (intesa come ricerca di minor costo del lavoro), dell'acuirsi del clima di competizione globale e della situazione di crisi economica internazionale. Il Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE), in un documento del 2005 sugli effetti della delocalizzazione delle imprese, afferma che recentemente si assiste anche al fenomeno detto di "delocalizzazione inversa". Questo avviene quando le imprese spingono i dipendenti ad accettare condizioni di lavoro peggiori, paventando altrimenti il rischio di una delocalizzazione dell'azienda e la conseguente perdita definitiva del posto di lavoro. Il documento del CESE avverte che si tratta di un fenomeno dalle «conseguenze particolarmente deleterie perché si basa sulla creazione di un clima di concorrenza fra i lavoratori e perché può produrre un effetto "a macchia d'olio"» (p. 7). L'estensione delle reti della produzione su scala globale, avvicinando realtà locali dalle caratteristiche diverse, porta così anche verso l'uniformazione degli spazi produttivi. Si tratta di una specie di gioco al ribasso dove i territori locali competono nell'offrire le condizioni ottimali per permettere una localizzazione delle attività produttive libera da vincoli di ogni sorta.

1.2.2. Effetti

La riorganizzazione della produzione a scala globale ha portato alcuni cambiamenti[17] nei territori di partenza dei processi di delocalizzazione e internazionalizzazione, interessando l'organizzazione e la struttura delle PMI, dei distretti e del modello nordest. L'Italia, per la sua specializzazione e la sua caratteristica struttura industriale – basata su piccole e medie imprese – è stata colpita fortemente dalle modificazioni in atto (Foresti, Trenti, 2006). Infatti il peso delle micro e piccole imprese è forte soprattutto nei settori tradizionali del *made in Italy*, quelli maggiormente interessati dai processi di delocalizzazione.

Le filiere di **micro, piccole e medie imprese** strutturate secondo un'organizzazione orizzontale della produzione (aziende produttrici con marchio proprio, aziende contoterziste, produttori di componenti, aziende attive su lavorazioni di fase), investite dai processi di delocalizzazione e internazionalizzazione, presentano sia la verticalizzazione dell'organizzazione produttiva, con l'accentramento del controllo dei processi produttivi nelle mani delle imprese *leader*, sia la strutturazione di filiere internazionali attraverso l'emergere delle "imprese rete".

Le imprese che lavorano in rete nella filiera si possono organizzare secondo struttura gerarchica, in cui le imprese di livello superiore[18] possono esercitare potere su quelle sottostanti, oppure secondo il principio della fiducia, per cui vengono valorizzate le relazioni di prossimità e i rapporti rimangono informali o, ancora, secondo logiche di mercato, per cui il parametro scelto per attivare rapporti con altre imprese è il prezzo dei beni e dei servizi (Gereffi, 2006). In Italia, secondo uno studio condotto dalla Fondazione Nord Est (2010), i processi di internazionalizzazione e la crisi attuale stanno trasformando i sistemi di relazione «rendendoli più selettivi, formalizzandoli e verticalizzandoli» (Marini, 2010, p. 5). Il peso delle imprese *leader*, all'interno della filiera, va aumentando: si tratta di imprese di medio-grandi dimensioni, più attive nei processi di internazionalizzazione rispetto alle piccole imprese. Ma anche le piccole imprese reagiscono, estendendo spazialmente, verso territori esterni, la stessa modalità di organizzazione orizzontale e reticolare che caratterizza la realtà distrettuale.

---

[17] Osserveremo più approfonditamente gli effetti territoriali di questi processi attraverso il caso specifico del distretto dello Sportsystem.

[18] Sono di livello gerarchicamente superiore le imprese con marchio che anche se non svolgono l'intera produzione al loro interno, gestiscono la rete di fornitori e controllano stabilimenti produttivi esternalizzati e/o delocalizzati, o anche imprese attive in segmenti chiave di un particolare settore produttivo.

In entrambi i casi si parla di “imprese rete”: le grandi e medie imprese assumono il controllo delle relazioni con la rete di unità minori che costituisce il suo *outsourcing* esterno; le piccole imprese si strutturano in organizzazioni di «*reti di imprese* a base territoriale (distretti) o costruite intorno a un'impresa leader (catene di subfornitura)» (Rullani, 2006, p. 50).

La struttura reticolare della produzione permette sia a piccole che a grandi imprese di partecipare, con ruoli diversi, alle relazioni produttive (Dicken *et al.*, 2001).

Il discrimine tra chi riesce a restare in gioco e chi invece resta indietro è la capacità di gestire le reti attivate con altri attori produttivi, e quindi la scelta di investire in «*sistemi di comunicazione* specifici della rete che permettano lo scambio di conoscenze senza perdita di qualità [e] *sistemi logistici* che possano far circolare nella rete merci, persone e informazioni, a costo limitato e soprattutto rapidamente» (Rullani, 2006, p. 87). Cosa ne è dei territori di partenza in questa nuova struttura reticolare delle imprese che fino a pochi anni fa attingevano dal loro territorio le conoscenze e competenze per rimanere competitive sui mercati internazionali?

Alcuni autori sostengono che la scelta di internazionalizzare la produzione, senza abbandonare i settori tradizionali del *made in Italy*, permette di “non recidere le radici locali” e di trasformare i territori di partenza in luoghi dove si controlla il processo di produzione di conoscenze. Queste si muovono lungo le reti connettendo persone, luoghi e imprese prima separati: «i media di questa connessione sono diventati più complessi, comprendendo ancora, ovviamente, le *merci* (macchine e prodotti), che vengono scambiate; le *persone* (competenze tecniche e manageriali), che si muovono da un luogo all'altro; ma anche le *informazioni*, le *rappresentazioni* e i *significati*, che sono direttamente trasferiti in forma virtuale (dati, film, cultura, news ecc.)» (Rullani, 2006, p. 86). Si crea così una nuova geografia di reti e luoghi produttivi dove le funzioni di ogni territorio cambiano di continuo. Ma per altri autori questo ha creato una frattura pericolosa tra vita dell'azienda e del territorio: i processi di internazionalizzazione permettono la crescita delle singole imprese, ma con ricadute minori in termini di occupazione e di ricchezza economica nei territori di partenza delle reti, per cui viene meno «quel legame solidaristico che in qualche modo cementava i distretti industriali» (Fiorentini *et al.*, 2007, p. 13) (vedi tab. 7 e tab. 8).

Quali sono, secondo Lei, le due principali conseguenze dei processi di internazionalizzazione per il sistema economico locale? (% di prime e seconde scelte al netto delle non risposte)	
La perdita di occupazione per i lavoratori meno qualificati	49,5
La richiesta di profili professionali più elevati	48,4
La chiusura delle imprese di subfornitura locali	36,6
Una maggiore richiesta di servizi come marketing, pubblicità ecc.	24,0

Tab. 7. Sondaggio d'opinione sugli effetti locali dell'internazionalizzazione (fonte: Fondazione Nord Est-Il Sole 24 Ore, maggio 2006, su 1.591 casi).

Alcuni imprenditori della Sua regione stanno spostando le proprie aziende, o una parte di esse, all'estero; secondo Lei, si tratta di un fatto...(% al netto delle non risposte)	
Vantaggioso per le imprese e per l'economia della Sua regione	7,3
Vantaggioso per le imprese, ma un rischio per lo sviluppo economico della Sua regione	67,7
Solo negativo	26,0
Totale	100,0

Tab. 8. Sondaggio d'opinione sugli effetti dell'internazionalizzazione (fonte: Fondazione Nord Est-Il Sole 24 Ore, maggio 2006, su 1.591 casi).

L'organizzazione delle imprese in rete provoca la trasformazione dei **distretti**, che «*cambiano pelle*» (Rullani, 2006, p. 27), trasformandosi in *filiere multilocalizzate* che si estendono in più territori, in Paesi e continenti diversi. Non si può più parlare «dei distretti industriali come di un sistema uniforme e immodificabile» (Corò e Micelli, 2006, p. 28) anche quando l'elemento geografico del radicamento territoriale rimane solo in parte (Cresta, 2008).

I distretti allargano e allungano le proprie reti di relazioni, si trasformano in "dislarghi" (Marini, 2009), ma non cessano di esistere, perché le imprese più aperte alle relazioni internazionali «continuano a insistere sul medesimo territorio. Ma muta il senso e l'intensità delle relazioni all'interno del sistema. […] Probabilmente, ciò non significherà la scomparsa dei distretti, poiché le culture del lavoro, le competenze professionali, le reti di relazioni consolidate non sono replicabili in contesti diversi o riproducibili in vitro» (Marini, 2010, p. 5).

Alcune tra le principali trasformazioni osservabili nei distretti possono essere sintetizzate nell'effetto "polarizzazione" (Delai, 2006), per cui al loro interno sono presenti realtà molto diverse: «c'è chi è riuscito a riposizionarsi, a trovare la nicchia giusta, a

ristrutturare l'impresa, a innovare prodotti e processi, a saltare all'interno di una filiera più lunga che comprende anche la commercializzazione del prodotto […]. E c'è chi, per una serie di ragioni in parte oggettive e in parte soggettive, non è riuscito ad intraprendere tale percorso di affinamento e quindi si trova in palese difficoltà» (Delai, 2006, p. 17).

L'effetto polarizzazione riguarda anche, spesso, la separazione tra la costellazione di micro imprese che hanno meno strumenti per competere su scala globale (scarse risorse da investire in innovazione, ricerca e ICT -Information and Communication Technologies-, difficoltà di stabilire relazioni con partner esteri e di accedere al credito) e le medie imprese più propense all'internazionalizzazione (Yeung, 2000).

Sempre di effetto polarizzazione si può parlare per quanto riguarda la distribuzione dei segmenti produttivi su scala globale: restano e si rafforzano, nei territori distrettuali, le fasi a monte e a valle del processo produttivo (ricerca, progettazione, prototipazione, marketing, distribuzione, logistica) mentre il segmento produttivo in senso stretto (ad esempio, per il calzaturiero si tratta di taglio, orlatura, assemblaggio, finissaggio, ecc.), si concentra nei territori della delocalizzazione (Corò, Micelli, 2006).

Si modifica quindi la struttura della forza lavoro interna ai distretti: la diminuzione degli occupati nei segmenti produttivi è accompagnata dalla crescita delle professioni di più alto livello (ricerca e sviluppo, comunicazione aziendale, sviluppo prodotti, design, gestione logistica, ecc.). Osservando, però, solo il territorio originario di un distretto, è difficile valutare il suo impatto occupazionale: ad esempio, il distretto dello Sportsystem di Montebelluna «conta nel suo territorio di origine circa 9.000 addetti, mentre altri 60-70.000 sono sparsi nelle decine di paesi in cui ha delocalizzato la produzione» (Durante, 2000).

Ciò conferma la necessità di estendere i confini dei distretti, per capirne il reale funzionamento. I "dislarghi" infatti, attuano una redistribuzione geografica delle funzioni produttive mantenendo il sapere, cioè l'economia della conoscenza, nel cuore del distretto ed esportando, nelle periferie, l'economia manifatturiera, ovvero il saper fare. Lo strettissimo rapporto tra sapere e saper fare e il dialogo costante tra impresa (in tutti i suoi segmenti produttivi) e territorio locale si sono spezzati. Il rischio è l'esaurimento della riproduzione dei fattori fondanti del successo distrettuale e la cancellazione delle connessioni locali che hanno dato forma, e nome, al modello nordest dei distretti e delle PMI (Corò *et al.*, 2006).

Quindi anche il nordest cambia, perché mutano gli elementi che hanno determinato la

sua specificità rispetto ad altri sistemi territoriali. Nel nuovo contesto della produzione globale il nordest diventa parte fondamentale della Middle UE (Marini, 2005), l'area centrale dell'Europa, “riunita” da forti relazioni economiche e dal suo ruolo di snodo logistico centrale per gli scambi produttivi, in quanto attraversata da due corridoi paneuropei (direttrice est-ovest -corridoio V- e nord-sud -corridoio I-, vedi fig. 5) tra i più importanti per il trasporto di merci.

Fig. 5. I corridoi paneuropei multimodali di trasporto (fonte: Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, www.mit.gov.it).

La grande apertura che ha subito negli ultimi vent'anni ha portato così il nordest ad espandere i suoi confini fino ad assumere una posizione centrale nel contesto europeo, lasciando al passato il ricordo della sua condizione periferica rispetto allo sviluppato nordovest del Triangolo industriale (Marini, 2005). Ma questa apertura ha bisogno comunque di ritrovare dei limiti all'interno dei quali poter progettare la sua organizzazione, il suo sviluppo, il suo agire, limiti che «non possono essere pensati se non come una frangia di contatto, un margine connettivo con l’alterità, i cui lembi sono sovrapposti alle maglie di altre entità territoriali, un margine sempre in via di adattamento alle nuove configurazioni dell’economia e della politica, e perciò aperto al cambiamento» (Bertoncin, Pase, 2005, p. 6).

Riquadro 1 – *Protezione della produzione distrettuale italiana di fronte ai mutamenti globali*

Negli anni Ottanta si inizia a parlare di *made in Italy* per definire le «specializzazioni (all'epoca non ancora concepite in modo unitario, cioè come parti di un medesimo fenomeno socioeconomico)» che comprendevano «i beni per la persona (tessile-abbigliamento, pelletteria e calzature, gioielli, occhiali), i beni per la casa (mobili, piastrelle, pietre ornamentali), i prodotti tipici dell'alimentazione italiana e numerose tipologie di apparecchi e macchine, in gran parte connesse alle specializzazioni precedenti» (Fortis, 2005, p. 4). Ricorda Fortis che in quel periodo l'opinione prevalente era che i settori tradizionali, caratteristici dell'economia italiana, dovessero essere abbandonati, a favore di politiche di sviluppo economico che portassero l'Italia verso una struttura produttiva simile a Stati Uniti, Germania e Francia. Solo alcuni studiosi, tra cui Becattini, concentrarono la loro attenzione sul fenomeno economico spontaneo dei settori tradizionali, del nordest e dei distretti, che stava rivelandosi, contro ogni aspettativa, un successo internazionale. Infatti negli anni Novanta si rivela la reale importanza dei settori manifatturieri tradizionali che presentano:

- forte peso nell'economia manifatturiera italiana, rispetto al numero di aziende e di occupati;
- prevalenza di imprese di piccola e media dimensione, organizzate in sistemi produttivi di tipo distrettuale;
- alto livello di export di prodotti finiti sui mercati internazionali.

Il successo di prodotti come l'abbigliamento, le calzature, l'oreficeria, l'occhialeria, le piastrelle e le ceramiche, l'arredamento, le lampade, la rubinetteria, le macchine utensili, i vini e i prodotti alimentari della "dieta mediterranea", ha sottolineato come «la creatività del made in Italy ha rappresentato dagli anni '60 fino agli anni '90 un'esperienza unica, che ha destato l'ammirazione di tutto il mondo» (Fortis, 2005, p. 5). *Made in Italy*, da denominazione dell'origine dei prodotti, si è trasformato in un marchio capace di trasmettere «leadership nel design, qualità ed affidabilità universalmente riconosciute. Una sorta di marchio collettivo che richiama subito alla mente l'immagine esclusiva delle produzioni italiane, la creatività dei nostri imprenditori e lo stile di vita italiano» (*Ibid.*, p. 6). A rappresentare l'universo *made in Italy* non sono solo le aziende leader più conosciute (ad esempio, Bulgari per l'oreficeria, Luxottica per gli occhiali, Campagnolo per le biciclette, ecc.), ma anche le migliaia di PMI alla base del sistema produttivo italiano. Sono quelle che «ancor prima che sui loro marchi, fondano la propria credibilità semplicemente sul fatto di essere aziende italiane, di produrre in Italia secondo certi canoni di qualità, di far parte di Distretti o settori di rinomata fama internazionale. In definitiva: il made in Italy è un patrimonio socio-economico e di immagine» (*Ibid.*), costituito attualmente dalle "4A": Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica, Agro-alimentare (Fortis, 2005), comparti che, nell'economia italiana, occupavano nel 2006 il 65% degli addetti nell'industria (Corò, Micelli, 2006).

La globalizzazione dei mercati ha colpito fortemente questi settori in diversi modi:

- il rafforzamento dei processi di delocalizzazione ha bloccato la corrispondenza diretta tra prodotto e luogo di produzione, in quanto una merce viene ideata e lavorata in paesi diversi;
- la competizione dei prodotti provenienti da paesi a basso costo del lavoro (Cina in primis) ha messo in crisi il primato dell'Italia in questi settori manifatturieri;
- la circolazione, nel mercato italiano e internazionale, di prodotti contraffatti ha colpito il *made in Italy* sia economicamente, con la perdita di quote di mercato, sia a livello di qualità e credibilità (vedi gli esempi riportati in fig. 6).

Le aziende e i territori del *made in Italy* stanno rispondendo, singolarmente o collettivamente, a queste difficoltà attraverso molteplici strategie di protezione del "sistema paese":

- la normativa sul *made in Italy*;
- la registrazione di marchi e brevetti;
- l'*heritage* marketing;
- il marketing territoriale.

15 settembre 2004	Porto di Taranto: sequestrati due container con circa 33.000 calzature sportive, per un valore commerciale di 500.000 Euro. La merce, proveniente dalla Cina e diretta ad un importatore locale, riportava all'interno della tomaia la dicitura "Italian Style".
20 settembre 2004	Sequestrati a Gioia Tauro oltre 35 mila zaini scolastici di produzione cinese con marchio contraffatto di una nota società. La merce, immessa nel mercato, avrebbe potuto fruttare un ricavo di circa 650.000 Euro.
22 settembre 2004	Intercettato presso la Dogana di Malpensa un quantitativo di 11.760 giocattoli. A seguito di accertamenti la merce è risultata sprovvista del prescritto marchio di conformità CE, infatti, riportava la dicitura "CE CHINA" a cui non è attribuibile il superamento dei test di sicurezza obbligatori per i giocattoli ma solo quello di China Export.
27 settembre 2004	Nell'ambito di due distinte operazioni, la Dogana di Trieste intercetta e sequestra 457 Home Theatre con lettori DVD/Mp3, provenienti dalla Cina e destinati in Grecia, e 7.000 prese telefoniche contraffatte riportanti il marchio "Telecom Italia" situate all'interno di un container proveniente dalla Cina e destinato in Italia.
27 settembre 2004	Dogana di Bologna: sottoposti a sequestro numerosi prodotti cinesi. In particolare, 116 covers contraffatti con riportato il marchio Nokia e Siemens, 6.800 decorazioni natalizie riportanti la dicitura "Styled in Italy" e una partita di 143.440 giocattoli privi della prescritta marcatura CE.
8 ottobre 2004	Orio al Serio (Bergamo): sequestrati 1.359 orologi di vari marchi di prestigio, per un valore commerciale di circa 13.590.000 Euro, e 2.908 quadranti e 8.190 componenti di orologi, per un valore complessivo di 2.900.000 Euro.
11 ottobre 2004	Ingente sequestro presso il Porto di Brindisi di calzature sportive che imitavano abilmente un noto marchio.

Fig. 6. Stralcio della tabella sui principali sequestri in Italia di prodotti contraffatti provenienti dalla Cina, effettuati dalle Forze dell'Ordine e rilevati dall'Agenzia delle Dogane nel periodo luglio 2003-gennaio 2005 (fonte: Fortis, 2005).

La normativa nazionale è arrivata recentemente alla legge 55/2010, che dà indicazioni sull'etichettatura e la tracciabilità dei prodotti tessili, dell'abbigliamento e calzaturieri, ovvero quelli più colpiti dalla delocalizzazione, dalla competizione internazionale e dalla contraffazione. Possono utilizzare l'etichetta "made in Italy" esclusivamente i prodotti finiti in relazione ai quali le fasi di lavorazione hanno avuto luogo «prevalentemente nel territorio nazionale» e per i quali almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore siano state eseguite in Italia. Per le rimanenti fasi deve essere evidente il luogo d'origine per permettere la tracciabilità dei prodotti.

Fig. 7. Specificazione del luogo di produzione al mercato di Prato della Valle, Padova (foto: C. Pasquato).

Tale è stato il risultato del confronto tra interessi e strategie di internazionalizzazione diverse da parte delle imprese. Se per le grandi e medie imprese, che producono quasi completamente all'estero attraverso reti di fornitura internazionali, è fondamentale poter applicare il marchio *made in Italy* sui loro prodotti perché, anche se la realizzazione avviene all'estero, l'ideazione nasce nei territori della tradizione manifatturiera italiana, per le micro e piccole imprese senza marchio proprio o fornitrici di componenti, che lavorano prevalentemente in Italia, è strategico il riconoscimento della localizzazione geografica. La legge 55/2010 sembra mediare tra le diverse posizioni, dando peso tanto alla creatività della fase ideativa quanto alla permanenza delle lavorazioni sul territorio nazionale. Questo sistema di protezione della qualità italiana non è certo privo di paradossi: pensiamo, ad esempio, ai laboratori cinesi in Italia che occupano lavoratori clandestini sfruttati come schiavi, o la forte economia sommersa (lavoro in nero). Come definire queste realtà rispetto alla qualità dei prodotti e dei processi produttivi dell'economia italiana che si intende trasmettere sui mercati nazionali e internazionali? (cfr. anche Redini, 2008, p. 102).

Una seconda strategia di protezione della produzione è quella offerta dalla registrazione dei brevetti. È un sistema di competizione praticato soprattutto dalle imprese medio-grandi più internazionalizzate, mentre è poco utilizzato da imprese di dimensioni minori. C'è chi, come Polegato di Geox[19], rivolge una critica nei confronti di molti imprenditori dell'area montebellunese che «hanno avuto il merito di aver lavorato con la testa bassa, facendo di Montebelluna la culla della tecnicità, e si sono preoccupati instancabilmente di mettere a punto straordinarie invenzioni e di distribuirle nei mercati dell'intero pianeta. Però delle loro idee hanno avuto poca cura, non le hanno protette con i brevetti. Se lo avessero fatto il boom sarebbe durato più a lungo, magari non sarebbe mai finito» (Favero, 2010).

Oltre ai brevetti, a promuovere la produzione di un'azienda, sottolineando il suo legame storico con la tradizione e il territorio, acquista importanza adesso la storia d'impresa che è diventata di recente un'attività lavorativa di professionisti che offrono ai loro clienti (aziende) la ricostruzione storica della vita dell'impresa, che viene documentata e trasformata in un fattore in grado di aumentare il valore aggiunto della produzione di un'azienda (vedi per esempio: www.storiadimpresa.it). Il pubblicizzare i propri prodotti anche attraverso il riferimento costante alla tradizione produttiva territoriale del *made in Italy* è considerato come un elemento che incide sulla qualità delle merci (l'*heritage marketing*). Ma quando questo meccanismo funziona, lo fa grazie alla convinzione che un bene prodotto da un'azienda locale di antica origine abbia maggior valore di un bene simile ma proveniente, ad esempio, dalla Cina. Ci si trova dunque di fronte alla produzione di immaginari, provocati dalle preferenze dei consumatori, ma che contemporaneamente trasformano quelle stesse preferenze, "educando" a loro modo le persone ad apprezzare di più una determinata caratteristica: è il dominio della pubblicità e del marketing. Anche la storia d'impresa, quando esce dalle aule universitarie, dove rappresenta un ramo della storia economica e industriale di un territorio (Toninelli, 2006), diventa un prodotto in più da commercializzare e inserire in progetti di marketing aziendale (Montemaggi, Severino, 2007).

Protezione del *made in Italy*, brevetti, storia d'impresa, sono tutti aspetti della reazione del sistema economico italiano ai processi di globalizzazione. Un altro elemento che viene messo in gioco è il territorio, che diventa «un potente fattore di questo processo di differenziazione creativa, che agisce sui *significati* associati ai prodotti prima che sui prodotti materiali in quanto tali. […] il territorio stesso diventa una risorsa e un prodotto, che, nel marketing territoriale, deve avere una qualità riconoscibile e un valore» (Rullani, 2006, p. 80). In questa direzione sono numerosi gli esempi di promozione della produzione attraverso il ricorso a *label* che certificano la provenienza territoriale (si pensi ai D.O.C., D.O.P.), oppure i marchi che certificano consorzi di aziende del medesimo settore o dello stesso sistema distrettuale.

[19] Azienda molto attenta alla tutela dei suoi brevetti (la famosa "scarpa che respira").

1.3. L'identità della ricerca

Il contesto fin qui delineato costituisce il quadro contestuale interpretativo della realtà studiata. Il percorso della ricerca parte dalla definizione della problematica[20] a partire dalla quale sono state individuate alcune ipotesi di ricerca da verificare nel lavoro di campo. L'intero percorso, ricostruito *ex post* per questo paragrafo, rappresenta la specificità della ricerca, la sua identità che, come ci insegnano le teoriche femministe (Haraway 1988; McDowell, 1992; Nagar, Geiger, 2007), è imprescindibile dalla soggettività del ricercatore[21], dalle caratteristiche del contesto in cui ci si muove, dai vincoli e dalle opportunità che concretizzano la ricerca.

1.3.1. La problematizzazione del contesto

I distretti del modello nordest, investiti dai processi di delocalizzazione e internazionalizzazione, possono diventare laboratori in cui sperimentare nuove forme di organizzazione della produzione in relazione ai territori internazionali con cui vengono in contatto. I sistemi distrettuali, aprendo i loro confini, hanno messo in gioco le stesse basi della loro esistenza: le regole della loro riproduzione sono state sconvolte dal cambiamento delle relazioni e degli elementi costitutivi (Turco, 1988). La complessità aumenta, grazie all'apertura e ai nuovi contatti con altri territori, offerti dalle diverse strategie di internazionalizzazione, ma rischia anche di diminuire, a causa della perdita di funzioni produttive a favore delle fasi a monte e a valle del processo produttivo. L'apertura dei confini del sistema, come momento di cambiamento, può costituire quindi un'occasione di ridefinizione della realtà distrettuale dove emergono nuove relazioni tra attori e territorio.

La letteratura di settore, analizzando i caratteri salienti dei distretti del modello nordest e i processi globali che stanno modificandoli, individua alcuni elementi chiave per osservare questa realtà: i territori distrettuali e quelli della delocalizzazione e internazionalizzazione, le imprese, le specializzazioni produttive tradizionali e i processi di innovazione attuali, il radicamento locale e l'apertura al mondo. Gli stessi elementi, individuati da un lessico non poi così distante, ci possono parlare della territorialità che si agita nelle realtà distrettuali (Raffestin, 1981): i territori, gli attori, le relazioni e le risorse si combinano trovando di volta in volta, a seconda del contesto di senso (storico, geografico, ideologico), equilibri che determinano l'emergere di una territorialità. Questa comunica la specificità unica e irripetibile dell'intersezione dei suoi elementi e, se osservata da vicino, ci può rivelare la sostenibilità o insostenibilità di un assetto che può essere stato edificato anche sul disequilibrio.

---

[20] Secondo Raffestin la problematica è «il processo consistente nel determinare, prima di ogni altra analisi, lo statuto d'intelligibilità atto a rendere conto di un sistema [attraverso] l'esplicitazione di un corpo di concetti tanto univoci quanto è possibile, senza i quali è escluso che si giunga ad una conoscenza liberata dalle ambiguità della conoscenza immediata che si può avere dei fatti» (1981, p. 43).

[21] Anche Raffestin precisa che nonostante il processo di definizione della problematica, il ricercatore è segnato «da un'ideologia, la sua, che lo penetra da ogni parte e di cui egli non può sbarazzarsi per quanti sforzi faccia» (1981, p. 43).

All'interno del progetto di ricerca di Ateneo 2006 "Definizione di un modello di analisi della territorialità di interventi per lo sviluppo", il discorso delle trasformazioni dei sistemi produttivi locali di fronte alla globalizzazione dei processi economici, è stato declinato nell'analisi del distretto dello Sportsystem di Montebelluna attraverso l'approccio geografico territorialista che permette di osservare i cambiamenti considerando contemporaneamente territorio, attori e relazioni (Raffestin, 1981; Bertoncin, Pase, 2008).

Il distretto di Montebelluna è stato oggetto di numerose ricerche di economisti, sociologi e geografi economici (Corò, Gurisatti, Rossi, 1998; Tattara, 2001; Gambarotto, Rangone, Solari, 2002; Grespan, 2008), che sottolineano la particolarità di questo sistema distrettuale, dove si combinano: le radici lontane nel tempo della specializzazione produttiva originaria; lo sviluppo di processi produttivi e di prodotti innovativi che hanno portato alla forte diversificazione della specializzazione distrettuale incontrando ottimi risultati sui mercati internazionali; la grande propensione all'export del commercializzato; il fortissimo grado di apertura delle aziende distrettuali ai processi di delocalizzazione e internazionalizzazione che a partire dagli anni Novanta hanno connesso il territorio montebellunese con il resto del mondo, soprattutto con la Romania.

Questo contesto è apparso ideale per una lettura che cercasse, con occhio geografico, di comprendere gli esiti delle trasformazioni dovute all'apertura dei confini distrettuali.

La revisione della letteratura esistente sul distretto e sui percorsi di delocalizzazione e internazionalizzazione che lo riguardano, ha portato alla formulazione delle **domande** che hanno guidato la ricerca:

- quali sono il territorio e la territorialità da cui hanno preso avvio i processi di delocalizzazione e internazionalizzazione?
- che relazioni si sono sviluppate tra il territorio distrettuale e i territori della delocalizzazione?
- quali sono il territorio e la territorialità risultanti da questi processi?

L'**ipotesi** è che i processi di delocalizzazione e di internazionalizzazione abbiano destrutturato il territorio del distretto dello SportSystem di Montebelluna, scardinando le relazioni tra i suoi elementi costitutivi e aprendo i confini che ne definivano la specificità. Il risultato, nonostante le possibilità createsi grazie al mutamento delle condizioni di partenza, è una moltiplicazione di territorialità, spesso fragili, che insistono sullo stesso territorio senza riuscire a comunicare tra loro.

I tre **obiettivi** principali della ricerca sono quindi:

- analizzare la territorialità "di base" del distretto dello SportSystem, come risulta dal processo storico di sviluppo del sistema distrettuale;
- valutare l'incidenza del fenomeno della delocalizzazione e dell'internazionalizzazione nel distretto e rispetto ai territori con cui entra in contatto;
- comprendere come si è modificata la territorialità del distretto in seguito alle aperture

internazionali.

1.3.2. Lo svolgimento della ricerca

Per rispondere a questi obiettivi ci siamo concentrati sull'analisi della territorialità attuale, osservando le modificazioni di attori, relazioni e territorio alla luce del fenomeno appena descritto.

La prima fase del nostro lavoro è stata dedicata alla ricostruzione diacronica dell'evoluzione distrettuale, al fine di ripercorrere i fatti territoriali e le relazioni che li hanno determinati per valutare i successivi cambiamenti nelle territorialità che si sono via via affermate lungo la sua storia. Una volta ricostruiti i quadri storici-territoriali del passato, ci siamo soffermati in particolar modo sul momento di apertura del distretto, che costituisce l'incipit di una serie di importanti cambiamenti che hanno condotto alle caratteristiche del territorio attuale. Abbiamo allora concentrato l'analisi sulle reti che partono dallo SportSystem per capire cosa veicolano questi scambi focalizzando l'attenzione in particolare su cosa viene esportato in altri contesti e cosa arrivi di nuovo nel contesto di partenza, quali cambiamenti questo provochi e come questi si innestino sul tessuto tradizionale dell'organizzazione distrettuale. Questo ci ha permesso di arrivare ad un'ultima fase di analisi in cui abbiamo potuto ricostruire le territorialità ed il territorio risultante da questa apertura. Per questa ricostruzione abbiamo scomposto le rappresentazioni del territorio distrettuale che vengono veicolate dagli attori interni ed esterni. La raccolta delle rappresentazioni territoriali aiuta nell'analisi della territorialità attuale del distretto e nella scomposizione di quelli che vengono dati come fatti territoriali (per esempio: il distretto dello SportSystem è uno dei più forti d'Italia). Le valenze opposte date allo stesso processo infatti determinano la presenza di una territorialità cangiante, non definibile univocamente. Multinazionali, grandi aziende locali, piccole aziende contoterziste, enti locali, rappresentanti del mondo imprenditoriale, lavoratori e sindacati, scuole e associazioni, ognuno di questi offre una specifica narrazione del territorio e delle trasformazioni in corso.

Per realizzare questo percorso di ricerca ci siamo serviti di diversi strumenti teorici interpretativi. L'approccio sicuramente fondante è stato quello dell'analisi territorialista (per una trattazione dettagliata si rimanda al cap. 2) seguendo il quale ci è stato possibile interpretare attori, territori e relazioni. Nel nostro lavoro di ricerca, l'approccio territorialista è stato integrato dall'utilizzo di altri tre strumenti:

- l'analisi diacronica dei quadri storico-geografici (Magnaghi, 2000; Bertoncin, 2004), che ci ha consentito di ricostruire in chiave geografica la storia distrettuale;
- la *multi sited analysis*, sviluppata in contesto antropologico e ripresa dalla geografia economica, per analizzare le reti produttive globali (Marcus, 1995; Dicken *et al.*, 2001);
- l'analisi delle rappresentazioni, considerate come espressione di dinamiche di potere tra

attori forti e deboli del territorio (Mondada, 2000; Massey, Jess, 2006).

Per realizzare gli obiettivi sopra evidenziati abbiamo lavorato a tavolino anzitutto attraverso la consultazione bibliografica della letteratura di settore e l'analisi del materiale storico sull'argomento. In particolare per l'analisi storica ci siamo serviti dei testi riguardanti la storia locale, di quelli che approfondivano la storia d'impresa e della documentazione conservata presso il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva (sicuramente un interlocutore fondamentale del nostro ingresso nel territorio di Montebelluna). Anche la Biblioteca di Montebelluna si è rivelata ricca di fonti storiche per ricostruire le fasi evolutive del mercato storico del Paese.

Centrale per la realizzazione del nostro lavoro è stato il lavoro di campo, che abbiamo strutturato in diverse fasi.

Nella prima si sono svolti una serie di incontri con studiosi e testimoni privilegiati della realtà distrettuale montebellunese, delle politiche dello sviluppo locale in Veneto, degli effetti della delocalizzazione in Veneto e in Romania, per confrontare quanto emerso dallo studio della bibliografia di settore e individuare i nodi problematici della realtà oggetto di studio. Alla fine di questa fase si è stesa una mappa in cui sono stati inseriti gli attori che presumibilmente avrebbero avuto un ruolo nel contesto di studio: la mappa degli attori (appendice 1) è stata, nel corso dell'intera ricerca, uno strumento aggiornato costantemente attraverso il confronto con il campo. Ma è stato anche uno strumento utile a mantenere una visione globale dei processi osservati: infatti il processo conoscitivo richiede di operare selezioni per raggiungere una certa profondità senza però perdere di vista il contesto più vasto.

Successivamente sono state realizzate delle interviste telefoniche (con l'uso di un breve questionario) con cui sono state contattate tutte le aziende del distretto per ricostruire le loro reti di apertura all'estero, operare una classificazione e individuare i casi significativi a cui rivolgere domande più approfondite (appendice 2).

Una volta ricostruito il quadro della situazione distrettuale abbiamo realizzato diverse missioni (di cui una a Timişoara, in Romania) per approfondire, attraverso interviste qualitative semi-strutturate, le tematiche della ricerca e penetrare nel mondo imprenditoriale. In particolare, utilizzando la traccia di intervista (appendice 3), abbiamo chiesto ai nostri interlocutori di parlarci della storia della loro azienda, di come hanno proceduto nella delocalizzazione, del perché hanno scelto di delocalizzare o perché invece hanno deciso di restare a Montebelluna, dei maggiori problemi che incontrano quotidianamente nel loro lavoro, delle risorse che trovano nel territorio e di quelle che mancano e di come cercano soluzioni, ad esempio scegliendo di associarsi a organizzazioni di rappresentanza degli artigiani, di consorziarsi con altre aziende, di aderire al Patto di Distretto dello Sportsystem o di attivare progetti in collegamento con istituzioni scolastiche e pubbliche in generale.

Dobbiamo rilevare come ci siano state notevoli difficoltà a contattare gli imprenditori più anziani che provengono direttamente dalla prima esperienza artigiana di Montebelluna. Le loro storie di vita potevano essere utili per ricostruire questo ricchissimo momento storico del territorio distrettuale. Siamo riusciti comunque a realizzare alcune ricostruzioni attraverso i loro discendenti e integrando con le storie d'impresa di alcune delle aziende più antiche di Montebelluna, presenti nei rispettivi siti web aziendali. Abbiamo riportato nel capitolo 4 la ricostruzione integrale della storia di un'azienda, possibile grazie alla grande disponibilità dell'intervistato. Questa ci ha permesso di approfondire alcuni elementi del processo storico di costituzione del distretto, integrando la ricostruzione diacronica effettuata tramite ricerca bibliografica.

Infine, per l'analisi della rappresentazioni, ci siamo basati sulle pubblicazioni dei quotidiani locali e nazionali, a stampa e *online*: nel corso della ricerca abbiamo così selezionato gli articoli più interessanti per l'esplorazione delle dinamiche di potere, nel distretto e nel nordest, che incidono nella costituzione della territorialità attuale.

1.3.3. Ricerca qualitativa o quantitativa?

Come si è potuto osservare nei paragrafi precedenti, questo lavoro utilizza principalmente metodi e tecniche della ricerca qualitativa. Infatti, nonostante l'oggetto della ricerca sia stato studiato dalla letteratura di settore attraverso l'analisi dei dati macro-economici che lo riguardano, per lo studio della territorialità sono necessari strumenti che riescano a cogliere l'aspetto relazionale delle dinamiche territoriali. I dati che indicano l'evoluzione dell'economia distrettuale, come la variazione nel tempo del numero di aziende e degli occupati e quella del fatturato delle imprese distrettuali, la percentuale di imprese che attuano strategie di internazionalizzazione, i valori delle importazioni e delle esportazioni di materie prime, componenti e prodotti finiti, per citarne solo alcuni, sono fondamentali perché ci offrono lo stato di fatto della realtà ad un certo momento e le sue trasformazioni nel tempo. Ce ne siamo avvalsi, infatti, utilizzando le elaborazioni di questi dati effettuate da ricerche di settore. Ma non sono sufficienti[22], perché da soli non riescono a rivelare, ad esempio, i motivi profondi che spingono a delocalizzare nonostante le difficoltà che tale scelta comporta (recisione dei legami con il luogo natio) o, ancora di più, i motivi che spingono a non seguire la via della delocalizzazione, nonostante sia spesso l'unico modo per non dover chiudere l'azienda di famiglia. Gli strumenti della ricerca qualitativa, come l'osservazione partecipante e l'ascolto attivo (Sclavi, 2003), le interviste in profondità e la raccolta di storie di vita, l'analisi di testi e di discorsi, restituiscono alle immagini fornite dai dati socio-economici il dinamismo della vita reale: le scelte non sempre basate su fattori economici, i conflitti che si accendono per visioni

[22] Sottolineiamo che i dati socio-economici stessi possono essere intesi come rappresentazioni della realtà: a seconda delle aggregazioni e dei parametri scelti per valutare lo stato di fatto, ad esempio, dell'economia di un distretto, risulteranno situazioni differenti.

diverse del destino del territorio, i “sentimenti” che si agitano in un luogo dove si intersecano logiche distanti come quelle delle multinazionali, delle piccole aziende artigiane e dei lavoratori italiani e stranieri.

La letteratura sulla metodologia nella ricerca geografica ha discusso a lungo sul valore delle tecniche quantitative e di quelle qualitative nel lavoro di campo (McDowell, 1992; Garcia Ballesteros, 1998; Philip, 1998). Dopo un periodo in cui le indagini quantitative di stampo positivista venivano duramente criticate in nome della soggettività della realtà investigata, sottolineando la fondamentale importanza degli strumenti qualitativi perché gli unici in grado di far emergere l'autenticità dell'esperienza personale, il dibattito ha portato alla rivalutazione del ruolo di entrambi gli approcci nel lavoro di campo. Nessuna tecnica dovrebbe infatti considerarsi migliore o peggiore in assoluto, ma semplicemente più o meno pertinente all'approccio teorico, alle ipotesi e al tema di ricerca (Pedone, 2000). Per questo, tecniche qualitative e quantitative sono complementari: combinare diversi metodi nello stesso progetto di ricerca può portare molti vantaggi come, ad esempio, la riduzione del rischio di produrre rappresentazioni erronee della realtà investigata (Philip, 1998). Le pratiche di ricerca implicano costanti scelte da parte dei ricercatori (e delle ricercatrici): per questo le tecniche, i metodi e la teoria si definiscono in ogni processo di ricerca d'accordo con le particolarità dell'oggetto di studio e con la posizione del ricercatore.

Il lavoro di ricerca ottiene, così, il risultato di produrre uno "spazio intermedio": si tratta dell'intersezione tra la realtà trasmessa dai dati quantitativi, la realtà comunicata dai rilievi qualitativi e l'interpretazione di questi dati operata dal ricercatore (Pedone, 2000). Quest'ultimo aspetto riporta in gioco la soggettività del ricercatore rispetto al suo lavoro di campo. Quello del posizionamento del ricercatore e della ricercatrice[23] è un tema caro alle geografe femministe: il “campo” è situato, contestualizzato e definito. Spesso è un luogo nello stesso tempo familiare ed estraneo al ricercatore, un luogo nel quale non si è mai totalmente dentro né completamente fuori, ma di cui si diventa interlocutori. Il ricercatore pratica quindi avvicinamenti e distanziamenti continui per mettere a fuoco la realtà e produrre una rappresentazione della stessa.

Nel lavoro di campo il ruolo dello sguardo del ricercatore nel produrre rappresentazioni appare in più momenti. Uno di questi sono le domande che il ricercatore rivolge ai suoi interlocutori, come costruisce e propone le interviste in profondità e la selezione degli interlocutori per la raccolta delle storie di vita. Infatti, le domande sono condizionate dalla rappresentazione che il ricercatore si è creato del suo intervistato e, quindi, dalle risposte che si attende di ottenere. In questo momento appaiono le relazioni di potere tra intervistatore e intervistato, il nostro lavoro di campo trasforma le

[23] Il tema del posizionamento è molto dibattuto soprattutto nel mondo anglosassone e si fonda su riflessioni proposte in molteplici ambiti disciplinari. La geografia di genere e le geografe femministe (McDowell, 1992; Massey, Jess, 2006; Nagar, Geiger, 2007) si rifanno principalmente alle riflessioni etnometodologiche di Marcus, 1995; Haraway, 1988; Appadurai, 1988, tra gli altri.

comunità e i luoghi oggetto di studio e da essi è trasformato: infatti l'avvicinamento di cornici culturali diverse, come quelle dei soggetti del campo e le nostre tradizioni accademiche e teoriche, portano a modifiche negli obiettivi e nei metodi stessi della nostra ricerca.

Un altro momento in cui subentra la rappresentazione è quando si costruisce il testo scientifico e si comunicano i risultati della ricerca. In questo caso il ricercatore pratica una sorta di *dislocamento* in direzione della comunità scientifica cercando di validare il proprio lavoro. Il tema della rappresentazione diventa allora controverso, perché in definitiva è l'investigatore che decide cosa lasciar dire all'intervistato e cosa no: è il ricercatore quindi che interpreta le risposte e opera selezioni. In questi due momenti il ricercatore si confronta con il problema della realtà comunicata dagli altri (soggetti e luoghi), dunque è necessario interrogarci se chi parla sono i nostri intervistati o siamo noi stessi (Pedone, 2000).

I problemi del posizionamento del ricercatore rispetto all'oggetto della sua ricerca e della rappresentazione della realtà investigata, così come emergono dalle tecniche scelte per la raccolta dei dati e dai sistemi di analisi e di comunicazione dei risultati, ci rimandano, secondo Appadurai (1988), a problemi di potere come opzione di scelta nella riduzione della complessità della realtà che ne permette una sua lettura e interpretazione. Come le rappresentazioni che analizzeremo, anche noi, nella definizione della tematica della ricerca e degli approcci e metodi di investigazione, abbiamo operato selezioni, inclusioni ed esclusioni (Bertoncin, Pase, 2008).

1.3.4. Pratiche di posizionamento e di ascolto attivo

Alcune studiose suggeriscono la necessità di un'autobiografia critica sulla posizione del ricercatore rispetto al suo “campo” (Pedone, 2000; Minca, 2001)[24]. Questa dovrebbe permettere una riflessione sul rapporto di potere che si crea tra i due attori in gioco. Se considerata come una pratica di “ascolto attivo” (Sclavi, 2003), l'autobiografia critica permette anche di rilevare alcuni piccoli elementi che altrimenti andrebbero persi, e che ci danno più informazioni sulla realtà oggetto di studio e su noi stressi.

In questo spazio proponiamo non una vera e propria autobiografia, ma alcuni brevi riflessioni emerse dal lavoro di campo perché connesse con difficoltà di comunicazione con gli intervistati o con la presa di coscienza delle proprie “cornici culturali” che portano a sorprendersi per alcune risposte o reazioni alle richieste e alle domande poste.

---

[24] Sottolineano però il rischio che questa sposti il centro dell'attenzione dall'oggetto della ricerca al soggetto-ricercatore trasformandosi in una sorta di terapia per i “problemi di coscienza” che il ricercatore può avvertire nel fare ricerca. L'autrice si riferisce soprattutto ai lavori che implicano un contatto tra contesti che sono attraversati da spaccature di altro tipo: ex-rapporti coloniali tra il paese di origine del ricercatore e il caso di studio, rapporti nord-sud dove si gioca la relazione tra cosiddetti Primo e Terzo mondo, ecc.

Sulla lingua

La lingua può essere comunicazione ma al contempo distanza a seconda del registro utilizzato. Riporto uno stralcio del mio diario di ricerca per addentrarmi nella questione.

"L'azienda è un capannone dietro alla villetta bifamiliare dell'ex-imprenditore. Campi coltivati tutto intorno. Da quando ha chiuso l'attività, affitta lo spazio ad un'altra ditta. Non mi fa entrare in un ufficio o qualcosa di simile, ma direttamente in casa sua. Rimango spiazzata. Mi sembra di invadere uno spazio privato e intimo di una persona che non era per niente propensa a farsi intervistare. Infatti lui rimane sulla difensiva: mi ascolta spiegare perché sono là, che lavoro sto facendo e cosa gli domanderò, ma il non verbale comunica diffidenza.

Come in altre occasioni, avvertendo questa chiusura propongo la versione "breve" dell'intervista, puntando solo alle domande che io ritengo più importanti, e poi se c'è tempo... Fin qui ho parlato praticamente solo io. Propongo la prima questione, una cosa semplice di riscaldamento, la storia in breve della sua esperienza di imprenditore e della sua azienda. Si accende qualcosa, inizia a parlare e a raccontare. La sua lingua è un misto tra dialetto veneto e italiano regionale. Capisco che gli verrebbe spontaneo parlare in dialetto, ma si sforza di parlare italiano per me. Percepisco anche qualche difficoltà in questo suo esercizio di traduzione. Mi dispiace, perché il dialetto lo capisco senza alcun problema, ma l'unico modo per comunicargli che può tranquillamente parlare con me in dialetto sarebbe iniziare a parlare io stessa in dialetto... competenza che mi manca, e mai come in questa occasione mi rendo conto di che carenza si tratta! Di nuovo, come altre volte, in altri incontri con altri intervistati, la sensazione che nonostante si verifichi un'apertura nei miei confronti rispetto alla diffidenza iniziale, in fondo rimanga una distanza che il dialetto potrebbe aiutare a colmare".

Questa situazione mi ha richiamato le parole di Hall:

«La lingua, lo dobbiamo ricordare, è anche di per sé uno dei sistemi culturali fondamentali. Le persone che parlano la stessa lingua possono comunicare una con l'altra e "trarre senso" dal mondo. Un linguaggio condiviso è qualcosa che contribuisce a dare un'identità culturale alle persone – parlare gaelico, basco, o inglese standard o urdu o dialetto locale significa essere un dato tipo di persona. Pone una persona in una zona particolare della mappa del linguaggio: la comunità di coloro che parlano inglese standard, gaelico, basco, urdu o dialetto. Parlare una lingua significa essere a conoscenza dei valori di quelli che la usano, anche se non li si condividono» (Hall, 2006, p. 150).

Sul genere

Le differenze di genere emergono fortemente nei luoghi della produzione. Si osservano però reazioni alle differenze di genere anche tra ricercatrici e imprenditori nel lavoro di campo.

"A Timişoara, molto più che a Montebelluna, il fatto di essere donne e andare a contattare gli imprenditori che si sono spostati definitivamente o momentaneamente qui, crea dei meccanismi particolari. È incredibile infatti come di fronte a due italiane/venete[25]*, si aprano a raccontare anche particolari intimi della propria vita (assolutamente non richiesti). Non è possibile generalizzare: abbiamo incontrato il giovane imprenditore che viene qua una volta ogni tre settimane, sta tutto il giorno in azienda e la sera si chiude in albergo "perché altrimenti se ti vedono alle serate organizzate dagli italiani qui, poi iniziano a girare voci, perché sono certi ambientini...", e non vede l'ora di tornare a casa dalla moglie e dal figlio; ma ci sono anche gli imprenditori, più o meno giovani, che dell'Italia odiano tutto e che cantano le lodi di questa città e delle cose che offre. A sorpresa, e non senza un nostro lieve imbarazzo, ci parlano di come tutti gli imprenditori che vengono dal Veneto quando sono qua si divertano con le romene, che sono donne molto più facili delle italiane. Ma, parlando dell'Italia, un imprenditore con aria triste e nostalgica ci dice che non sposerebbe mai una romena, che sono ottime come accompagnatrici ma la donna italiana è un'altra cosa. Queste confidenze mettono un po' a disagio. Nessuno ci prova con noi. Sembra piuttosto che ci abbiano preso per confidenti della loro intimità frammentata, disillusa e triste. Infatti quando tornano a parlare tra di loro, riprendono i toni da compagnoni sempre contenti che spaccano il mondo senza nessun pensiero a rattristare il momento. Che strani rapporti! Prima, quando ti presenti per porre le tue domande, a volte ti scherniscono, ti chiedono sorridendo perché ti interessi di queste cose, se non hai niente di meglio da fare (ma questo più che altro a Timişoara, a Montebelluna la questione è diversa!), poi ti invitano a cena e si sfogano su aspetti molto intimi della loro vita. E lasciamo perdere come parlano delle romene! A volte vorrei travestirmi da uomo per vedere cosa direbbero ad una persona del loro stesso genere e quali commenti farebbero della realtà romena e italiana".*

Il ruolo delle differenze di genere nel luogo "fabbrica" in Romania è stato affrontato in studi sociologici che hanno evidenziato l'asimmetria che si crea tra operaie e dipendenti donne romene e imprenditori veneti (Redini, 2008; Sacchetto, 2007)[26]. Questa relazione si contrappone allo strano rapporto che si era creato con noi, dove per contrasto emergevano da un lato lo stereotipo dell'italiano in Romania -sfruttatore in ogni senso delle risorse del territorio locale- e dall'altro lato l'immagine di uomini che esprimono la sconfitta nel rapporto con il territorio di partenza confidando inaspettatamente alcuni tratti di fragilità.

[25] Ci si riferisce alla missione svolta con la collega Cristina Sivieri a Timişoara del 2007.

[26] Anche a Montebelluna il mondo imprenditoriale è principalmente maschile: le donne imprenditrici incontrate sono quasi sempre figlie del proprietario e fondatore dell'azienda. E anche a Montebelluna, come in Romania, alla donna è riservato il ruolo di operaia in determinate fasi produttive come l'orlatura.

Sul rapporto mondo accademico-mondo imprenditoriale

Il contatto tra il ricercatore e il suo "campo" costituisce un momento in cui emergono le "cornici culturali" che ogni soggetto porta con sé. Se si entra in relazione si crea lo "spazio intermedio" di cui parla Pedone (2000).

"Il momento più delicato forse è quello della telefonata, del primo contatto in assoluto, quando ci si presenta e si spiega il motivo dell'interesse verso la loro azienda. Non funziona sempre nello stesso modo, dipende dal tipo di impresa. Ma il rischio è sempre quello di bruciarsi la possibilità di raccogliere un'intervista perché non ci si è spiegati bene, perché ci si è spiegati troppo bene o perché non si è riusciti a dire tutto in due secondi facendo perdere tempo prezioso...

Le grandi imprese e le multinazionali, sia che abbiano a Montebelluna la produzione o solo uffici commerciali, di solito rispondono positivamente. Sanno che il distretto è uno dei più studiati d'Italia e sembrano capire cosa voglio sapere. A volte la procedura per arrivare ad ottenere un'intervista è lunga, e richiede fax firmati, bollati, controfirmati su carta intestata o mail ufficiali da spedire al responsabile del personale o del settore comunicazione che ti indicheranno chi sarà la persona con cui potrai parlare. Spesso richiedono una traccia di intervista, per non avere sorprese. Ma alla fine sono sempre disponibili, salvo rari casi di aziende di medio-grandi che dopo essere state casi di studio di molte ricerche, hanno riservato la loro storia e la loro immagine a società di heritage marketing e a qualsiasi domanda ti rispondono di consultare le pubblicazioni già esistenti sulla loro azienda.

Poi, sul versante opposto, c'è l'universo di piccole imprese che si differenziano moltissimo tra loro. Ci sono quelle, solitamente gestite da giovani imprenditori con una formazione universitaria alle spalle, che sono disponibili a rispondere alle tue domande e ti accolgono amichevolmente.

Ma ci sono soprattutto le piccole e micro imprese gestite da imprenditori di cui, anche al telefono, puoi immaginare l'espressione interrogativa sul volto mentre cerchi di spiegare al meglio che lavoro stai facendo e che vorresti tanto ti fosse concesso un appuntamento per un'intervista.

«Un'intervista?», sembra domandarti l'interlocutore al telefono, «e par cossa?». Tu cerchi di ripetere quanto già detto con altre parole e credi davvero di esserti spiegata bene, ma di nuovo arriva, implacabile, il: «Ma non capisco a cose serve questo suo lavoro?» declinato nelle varianti «Che utilità ha?» fino al più esplicito «Senta, qua noi dobbiamo lavorare!» e al divertente «Signorina, è un momento difficile, soprattutto per voi giovani, lo so...»".

Il mondo imprenditoriale si differenzia al suo interno. La diversità nell'apertura delle aziende a comprendere gli argomenti proposti, e quindi a rispondere alle domande, coincide con logiche attoriali distinte: la media e grande impresa e la multinazionale hanno spesso a che fare con le ricerche che agenzie e università svolgono sul loro conto. Sembrano a volte considerare questo rapporto una parte del loro lavoro: rispondere alle domande di un'intervista diventa così un aspetto

della comunicazione d'impresa svolta dai settori Public Relation interni all'azienda. Diventa quindi "utile" per l'impresa che ha un apparato proprio creato appositamente per offrire una certa immagine dell'azienda.

Con la piccola impresa invece la ricerca accademica, così come altri tipi di ricerche e i sondaggi telefonici, si scontra con il muro dell'utilità: che senso hanno le questioni proposte, per chi si alza alle sei e lavora dalle sette di mattina alle sette di sera e deve concentrarsi sui veri problemi, quelli concreti del lavoro artigiano e autonomo? Non che poi non accettino di fissare un appuntamento: quando succede, però, all'inizio dell'intervista si avverte ancora lo scetticismo nei confronti dell'interesse verso questioni per loro secondarie.

L'utilità gioca quindi un ruolo fondamentale per il mondo imprenditoriale. Come tradurre allora l'interesse di una ricerca che ha come fine quello di avanzare di un piccolo passo nella conoscenza e comprensione dei processi territoriali, per renderlo comprensibile e accettabile da parte dell'interlocutore? Si pone così la questione della posizione che il ricercatore, in questo caso, sceglie di prendere nei confronti degli intervistati. A seconda dell'attore che si ha di fronte si modula il linguaggio per consentire la comprensione ma anche per essere accettati. Pedone (2000) ci ricorda che il ricercatore nel lavoro di campo crea delle rappresentazioni già a partire dal momento in cui si presenta ai suoi interlocutori. La rappresentazione come traduzione, da che punto in poi si trasforma nel tradire (il proprio lavoro, se stessi, la persona che si ha davanti) (Bertoncin, 2008)?

Sui tempi

Nel confronto tra "cornici culturali" che avviene sul campo, entrano in contatto percezioni del tempo distinte che però si possono risolvere nell'incontro in un "tempo intermedio".

"Periodo di telefonate per completare la lista di aziende del distretto a cui proporre le tre veloci domande del questionario. Le prime telefonate sono servite da rodaggio. Chi risponde al telefono infatti, appena sente che si tratta di un questionario risponde che non ha tempo e che sono sommersi dai sondaggi, e così può capitare che ti richiuda il telefono in faccia o che diventi più il tempo per spiegare di cosa si tratta e che non è un sondaggio, rispetto al tempo effettivo per porre le tre domande che richiedono risposte monosillabiche. Angela[27] *ha trovato una soluzione in sintonia con la logica imprenditoriale del "tempo denaro": appena una voce risponde dall'altro capo del telefono, partire con il preambolo di trenta secondi e porre le tre domande senza lasciare il tempo di ribattere. Funziona perfettamente e nessuno ci ha chiuso più il telefono in faccia".*

"Ogni volta che al telefono prendo un appuntamento per un'intervista, arriva puntuale la raccomandazione: «Che sia breve però, ché non ho molto tempo!». Allora rispondo che mi dicano loro quanto tempo hanno da dedicarmi, perché la mia intervista dura in genere un'ora, ma a chi ha

[27] Angela Alaimo è la collega con cui è stato possibile un confronto continuo sulle rispettive ricerche e con cui si sono condivise riflessioni, idee, esperienze di ricerca e di partecipazione a convegni internazionali.

i "tempi stretti" posso proporre la versione "light". Questo basta a rassicurarli e il tempo che mi concedono, nel fissare l'appuntamento, è sempre intorno ai venti minuti".

"Arriva il momento dell'intervista. All'inizio di nuovo la raccomandazione dei tempi. In un'occasione una giovane imprenditrice mi ha concesso «Non più di dieci minuti, eh!». Nonostante questi tempi, decido comunque di iniziare con la domanda di rito che serve alla mia ricerca ma è fondamentale per rilassare l'atmosfera: la storia dell'esperienza imprenditoriale e dell'azienda. Solo per rispondere a questa domanda, senza interruzioni da parte mia, se ne vanno come minimo dieci minuti. Sono disposta a limitarmi alle tre questioni che mi interessano di più (che non sono per tutti gli interlocutori le stesse) ma a questo punto scatta sempre qualcosa. I "tempi stretti" lasciano il posto al "tempo della narrazione, del ricordo, della conversazione" e ogni volta arriviamo, io e l'interlocutore, a salutarci cordialmente dopo un'ora o più di domande, risposte, aneddoti e visita dell'azienda. In un'occasione, proprio con la giovane imprenditrice che, sulla difensiva, aveva sottolineato di potermi concedere solo una decina di minuti, dopo mezz'ora ho guardato l'orologio e mi sono posta io il problema. Lei tranquillamente mi ha detto di non preoccuparmi, che di tempo ne aveva ancora, anche perché quello che non produceva durante il nostro incontro l'avrebbe potuto fare la sera! Nel dirlo non c'era nessuna accusa nei miei confronti, ma solo l'orgoglio di chi ama il proprio lavoro, è consapevole dei ritmi che deve reggere, ma è soddisfatto dei risultati".

"Ci ho messo mezz'ora a trovare il piccolo capannone di un piccolo artigiano che lavora da solo dalla mattina all'alba a tarda sera. Aveva accettato di incontrarmi, ma era stato categorico sulla puntualità e sul tempo, che non aveva. Mi ha accolto con le mani sporche del mastice che stava stendendo sulle suole da incollare agli stivali per completare l'assemblaggio, e mi ha detto che lui doveva andare avanti a lavorare ma che se volevo fargli qualche domanda che facessi pure. All'inizio ero intimorita dai modi un po' bruschi, e infastidita perché faceva caldo, nel capannone non c'era aria, ma odore di colla e il rumore continuo della macchina che, scaldando la base dello stivale, riattivava la colla per saldare definitivamente la suola. Contro questi miei sentimenti iniziali, si è rivelata invece una delle interviste più interessanti. Certo, i tempi sono stati brevi, come da lui richiesto. Ma stare nella piccola manovia, ascoltare i suoni e annusare gli odori di questo lavoro, mentre uno dei suoi protagonisti mette allo scoperto l'enorme passione per la sua attività e l'orgoglio per quello che da solo è riuscito e riesce a fare, è stato un momento fondamentale di avvicinamento ad una cornice culturale che non mi appartiene ma che, forse, adesso inizio a capire un po' meglio".

Il tempo è "denaro", i tempi sono "stretti" o semplicemente di tempo "non ce n'è", nella frenetica vita di piccoli imprenditori e imprenditrici impegnati nel realizzare i propri sogni e concretizzare i propri immaginari. Il tempo ha quindi un valore tutto economico. Ma quello che

inizialmente viene considerato una “perdita” di tempo, sembra assumere un valore di tipo “relazionale” quando si lasciano andare ai ricordi, a volte anche dolorosi, della strada percorsa fino ad ora. E allora “non c'è tempo che tenga”: la produzione, come sistema a scansioni veloci, riacquista una sua dimensione umana dove “c'è tempo” per raccontare la storia che costituisce, in ultima istanza, il senso stesso dei ritmi serrati di una vita fatta di lavoro e fatica, ma anche soddisfazione e orgoglio. È la narrazione nella quale il presente acquisisce un significato ben preciso e in cui si trovano le ragioni in grado di spiegare questo mondo appartenente ad una “cornice culturale” altra rispetto alla mia.

Capitolo 2 – I percorsi della territorialità

Premessa

Come i luoghi della produzione sono stati investiti dai processi di globalizzazione, mutando nell'aspetto e nell'essenza stessa del loro funzionamento, così anche il concetto di territorialità, attraverso il quale osservare questo fenomeno, è andato evolvendo nel tempo. La definizione e il modello di lettura della territorialità assunti da questa ricerca sono quelli del progetto di ricerca di Ateneo *Definizione di un modello di analisi della territorialità di interventi per lo sviluppo*. Il progetto prevedeva la possibilità di applicare la lettura territorialista a contesti locali di diverso tipo per poter valutare l'efficacia del modello di analisi, nato e sviluppato in ambiente saheliano sudanese per l'analisi dei progetti di territorializzazione idraulica (Bertoncin, Faggi, 2006; Bertoncin, Pase, 2008). La scelta (come sempre dovuta a fattori di fattibilità, risorse disponibili e pertinenza/interesse di determinate questioni) è ricaduta sull'esportazione del modello nordestino dei distretti dal Veneto verso paesi a minor costo del lavoro (la cosiddetta delocalizzazione). L'analisi territorialista ha inteso analizzare questi fenomeni leggendo come un modello si sia inserito in un territorio già portatore di una sua territorialità, e quali siano stati gli esiti.

«Come si dipanano le relazioni tra attori economici, politici e sociali sul territorio e con il territorio dei distretti industriali regionali? Ma soprattutto cosa accade quando processi di delocalizzazione/internazionalizzazione conducono gli attori economici a muoversi verso altri territori? Si esporta con la forma produttiva e organizzativa del lavoro anche un modello di relazioni tra attori e territorio (una territorialità, quindi)? Cosa accade nei territori di provenienza? Come i territori della produzione di impronta veneta si rapportano con i territori di contesto in cui si inseriscono? E ancora, quali sono le relazioni tra tutti questi territori, interni ed esterni al Veneto?» (Bertoncin, Marini, Pase, 2009, pp. 7-8).

Il progetto di ricerca, coordinato da Marina Bertoncin, e da Andrea Pase e Daniele Marini (Fondazione Nord Est), ha coinvolto dottorande, dottori di ricerca e borsisti. In questo modo è stato possibile abbracciare contesti territoriali differenti, e includere

nell'analisi anche gli esiti nei territori di partenza dei flussi di delocalizzazione. Dunque il territorio del distretto dello Sportsystem di Montebelluna va ad interfacciarsi con quello romeno di Timişoara, quello vicentino del distretto della meccanica e dell'elettronica con il territorio di Şamorin in Slovacchia, i territori veneti del sistema-moda e abbigliamento con quelli tunisini di progetti ufficiali e meno di delocalizzazione della piccola imprenditoria nordestina[28].

«Si è preso avvio dall'analisi del territorio di partenza, osservandone la crisi e gli "aggiustamenti", i cambiamenti interni e in relazione all'esterno. Si è poi proceduto in un paragone tra Timişoara e Montebelluna, accomunandone ipoteticamente e provocatoriamente i destini. Il presupposto è che non ci sono luoghi "immuni" o privilegiati a priori e soprattutto per sempre dalla dinamiche fauste o infauste della globalizzazione. Timişoara è nell'immaginario un territorio in via di sviluppo. Montebelluna è nella rappresentazione pubblica un territorio esempio della realizzazione del "modello Nord Est" come strategia vincente nello sviluppo territoriale. Timişoara per effetto della delocalizzazione e internazionalizzazione cambia il suo status e diventa un territorio sviluppato, anche se sempre ritenuto "inferiore" (per "cultura del lavoro", ad esempio) ai territori dell'industrializzazione del Nord Est. Montebelluna per effetto delle delocalizzazioni e dei processi di internazionalizzazione da cui viene coinvolta e per la crisi del modello Nord Est muta anch'essa il suo status. Può divenire una nuova Timişoara? Nel senso di un territorio dotato di uno specifico "sapere", quello calzaturiero (era il caso di Timişoara in epoca precomunista e quindi durante il regime), reinterpretato da logiche esterne (quelle delle multinazionali)?» (Id., p. 9).

Le dinamiche di rete che si creano tra territori più o meno distanti, la gerarchia che si stabilisce tra essi e al loro interno, l'incontro tra elementi nuovi provenienti dall'esterno e caratteri storici e tradizionali interni, la molteplicità delle interpretazioni dei processi in corso e quindi degli sguardi su queste questioni, hanno fatto sì che l'apparato concettuale della territorialità come proposto dal Progetto di Ateneo, si sia aperto alle suggestioni offerte da altri apporti teorici e metodologici (vedi par. 2.4 e cap. 3), anche in seguito alla

[28] La delocalizzazione del distretto della meccatronica a Şamorin è stata studiato da Daria Quatrida e Sara Ariano, il caso della Tunisia da Angela Alaimo, mentre per la Romania hanno collaborato Alessandra Scroccaro e Cristina Sivieri. Il caso del distretto dello Sportsystem montebellunese è stato trattato da me e da Stefano Buzzati.

fase di crisi internazionale più recente: *«Aver costruito strumenti conoscitivi sulle diverse territorialità in gioco all'avvio del passaggio epocale che stiamo vivendo crediamo comunque abbia un significato rilevante in sé e per gli studi che verranno, nella convinzione che la costruzione di scenari futuri non possa prescindere dalle "storie e geografie" dei territori, passate e soprattutto recenti, per evitare la scrittura di territori da libro dei sogni, vittime sicure di bruschi risvegli» (Id., p. 11).*

2.1. Trasformazioni del concetto di territorialità

Lo sviluppo del concetto geografico di territorialità deriva dagli studi naturalistici sul comportamento animale, da quelli giuridici rispetto al ruolo dello Stato e, ancora, antropologici, psicologici. Inizialmente i caratteri della territorialità animale (il possesso, l'uso, la competizione, la difesa dello spazio con l'esclusione degli altri per garantirsi la sopravvivenza) vengono trasferiti direttamente all'essere umano. Si tratta di pratiche spaziali che attraverso l'esercizio del potere definiscono le dicotomie dentro/fuori, noi/loro, qui/là (cfr. Governa 2005, p. 44). A partire dagli anni settanta gli studi sulla territorialità umana si diffondono anche in ambito geografico attraverso i lavori di Soja (1971), Raffestin (1981) e Sack (1983, 1986)[29]. Con questi autori la territorialità diventa una chiave di lettura della relazione tra spazio e società, permettendo di analizzare il processo di modellamento dello spazio ad opera delle società umane, le forme stesse impresse nello spazio e come lo spazio e le forme create dall'uomo danno forma alle società umane (come incidono nelle scelte di organizzazione spaziale e di relazione con altri spazi/società umane).

2.1.1. Soja e l'organizzazione politica dello spazio

Soja con il suo scritto del 1971 si pone l'obiettivo di esplorare «the way in which space

---

29 Propongo nelle pagine successive un percorso attraverso le diverse definizioni della territorialità umana che costituiscono le basi per l'approccio territorialista come rielaborato da M. Bertoncin e A. Pase, strumento di indagine di questa ricerca. Oltre agli autori proposti, altri con loro o prima di loro hanno introdotto la territorialità in ambito geografico. Tra questi ricordiamo Gottmann (1973) e Malmberg (1980), citati soprattutto da Sack. Johnston (2001) ci ricorda che la divisione politica dello spazio in contenitori è stata assunta dalla geografia politica per due ragioni principali: per analizzare l'esercizio del potere e per le possibilità di amministrazione. La geografia politica si è quindi trovata di fronte alla necessità di formulare una teoria complessa dello Stato (cfr. p. 683). Uno dei primi tentativi di teorizzazione specificamente geografica dello Stato fu quella di Gottmann (1973) a partire dall'esplorazione dei legami tra le società e i loro territori attraverso il concetto di sovranità. La suddivisione territoriale rispondeva alle due funzioni principali di offrire un rifugio dove trovare sicurezza e essere un trampolino per cogliere nuove opportunità.

and human interaction in space are structured to fulfill political functions» (p. 1), inserendosi nel tema centrale della geografia dei suoi tempi, ovvero l'organizzazione spaziale delle società umane, ma cercando di superare la tradizione della geografia politica centrata sullo Stato sovrano (l'evoluzione delle sue frontiere, le sue caratteristiche localizzative, e i vari modi in cui gli stati si differenziano l'uno dall'altro a livello del potere, della coesione interna e via dicendo). Infatti precisa che ogni compartimentazione di tipo statale comprende diverse sfere o campi di interazione umana nello spazio, ognuna focalizzata su attività che possono essere economiche, sociali o politiche, senza che debbano essere per forza delimitate da confini. Così anche le ideologie, le religioni, le lingue e le culture possono creare frontiere che guidano l'interazione, favorendo le attività interne alle unità determinate, e ostacolando i contatti esterni. Perciò anche senza confini formali «space becomes organized and structured into focal points, core areas, networks of interaction, domains, spheres of influence, hinterlands, buffer zones, no-man's lands, cultural homelands, regions, neighborhoods, gang "turfs" and ghettos» (Soja, 1971, p. 1).

Seguiamo il ragionamento di Soja nei suoi passaggi principali. L'autore evidenzia come ogni attività umana nello spazio è *localizzata* occupando luoghi caratterizzati da attributi specifici e il "carattere focale" di queste localizzazioni che si distribuiscono nello spazio in risposta ai fattori della *distanza* e quindi dell'*accessibilità* dove per distanza intende quella funzionale, socio-culturale, per cui l'interazione è facilitata quando le persone che occupano una particolare localizzazione condividono attributi culturali simili.

L'interazione spaziale è quindi influenzata da questi fattori, per cui le interazioni umane nello spazio saranno maggiori quando i punti o le persone che interagiscono sono più vicini fisicamente, socio-culturalmente e nei loro bisogni funzionali.

Soja distingue tra regioni formali (come classificazione delle aree sulla base dell'omogeneità degli attributi localizzativi) e regioni funzionali (come le strutture di interazione spaziale orientate da uno o più centri) (cfr. Soja, 1971, p. 4). Sia nell'organizzazione sociale che in quella spaziale si osserva il principio di ordine gerarchico. Per spiegare il ruolo di questi elementi Soja riprende le cinque categorie della *locational analysis* di Peter Hagget: i movimenti (*movements*) nello spazio (diffusione, circolazione), l'organizzazione e canalizzazione di questi movimenti in reti (*networks*), la concentrazione di attività e interazioni entro le reti in nodi particolari (*nodes*), la differenziazione di questi nodi in una gerarchia (*hierarchy*), il generale modellamento dello spazio ad opera di tutte queste influenze in superfici di densità diseguale (*surfaces of*

uneven density). Questo paradigma rappresenta la costruzione di una regione funzionale come sistema spaziale definito come un insieme di luoghi, i loro attributi, le interazioni fra i luoghi e i fra i loro attributi, o anche una sezione arbitrariamente demarcata del mondo reale che ha qualche relazione funzionale comune (fig. 8).

Soja afferma che l'insieme di localizzazione degli individui entro regioni formali o funzionali, attributi specifici delle loro localizzazioni, loro posizione entro reti di interazione spaziale, che possono avere importanti implicazioni comportamentali, rappresenta la più essenziale caratteristica dell'organizzazione spaziale della società umana (cfr. p. 6). L'insieme di questi elementi costituisce il sistema spaziale.

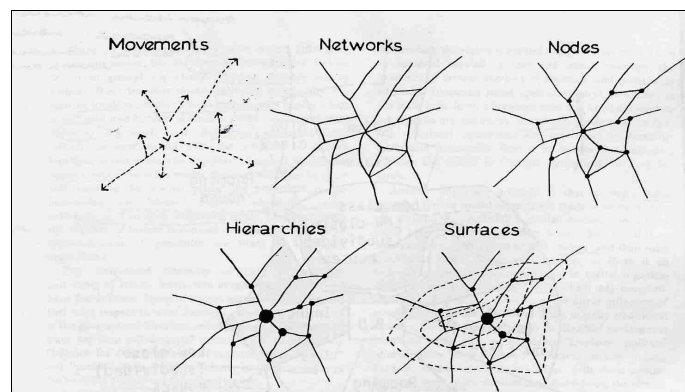



Fig. 8. Movements, networks, nodes, hierarchies, surfaces: ewgioni e ordine gerarchico (fonte: Soja, 1971, p. 6).

L'organizzazione politica dello spazio riflette il modo in cui l'interazione spaziale è strutturata per adempiere a funzioni politiche. Ma quali sono le funzioni politiche e come differiscono da altre funzioni? Nel suo studio Soja individua tre ambiti principali in cui queste funzioni possono essere evidenziate:

- il controllo sulla distribuzione, l'allocazione e la proprietà delle risorse scarse, funzione coordinativa e amministrativa volta a soddisfare i bisogni della società nel suo insieme;
- il mantenimento dell'ordine e il rafforzamento dell'autorità attraverso la risoluzione di conflitti sia entro la società che fra società;
- la legittimazione dell'autorità attraverso l'integrazione sociale, attraverso la creazione e il mantenimento di istituzioni e modelli di comportamento che promuovano l'unità e la coesione di gruppo.

Si tratta di funzioni politiche che possono travalicare lo Stato sovrano, proprie di

sistemi sociali ampi. Queste funzioni politiche comprendono tre processi di base: la competizione, il conflitto e la cooperazione che non appartengono esclusivamente allo Stato, ma questo generalmente, attraverso il monopolio sull'uso della forza, è riconosciuto come il luogo di decisione su questi processi. Il principale obiettivo politico è quindi creare e mantenere la solidarietà entro la società regolando i processi di competizione, conflitto e cooperazione dal momento in cui essi operano spazialmente.

Soja introduce così la territorialità, dicendo che forse la più importante componente comportamentale della dimensione spaziale dell'organizzazione socio-politica è la territorialità dei gruppi umani. Infatti Soja si domanda quale sia il modo in cui i sistemi di organizzazione dello spazio (Stato ma non solo) controllano la competizione, il conflitto o la cooperazione (i meccanismi che danno forma ai modelli di attività politica nello spazio)[30].

Veniamo dunque alla definizione di territorialità data da Soja (p. 19): «*territoriality [...] is a behavioral phenomenon associated with the organization of space into spheres of influence or clearly demarcated territories which are made distinctive and considered at least partially exclusive by their occupants or definers*. Its most obvious geographical manifestation is an identifiable patterning of spatial relationships resulting in the confinement of certain categories of activities in particular areas and the exclusion of certain categories of individuals from the space of the territorial individual or group» (p. 19). Per Soja la territorialità investe ogni scala dell'attività umana e sociale, da quella individuale (ad esempio la proprietà privata della terra) a quella sociale, perché è il mezzo di regolazione dell'interazione sociale, la determinante dell'appartenenza di gruppo e dell'identità. Soja si concentra però sulla scala sociale poiché è a questo livello che la territorialità rappresenta una componente essenziale dell'organizzazione politica dello spazio.

La territorialità sociale è un fenomeno culturale che varia nelle sue strutture e funzioni da società a società e da un periodo storico all'altro (p. 33). La territorialità stabilisce un legame essenziale fra la società e lo spazio che occupa in primo luogo attraverso il suo impatto sull'interazione umana e lo sviluppo di identità spaziali di gruppo. Le società e le culture umane hanno organizzato lo spazio in un mosaico mutevole di distinte, anche se a

[30] Soja rimanda a studi successivi l'approfondimento sulla natura del legame tra territorialità e organizzazione politica spaziale, sui meccanismi comportamentali coinvolti e sulla metodologia per la loro misurazione, tematiche che come vedremo saranno in parte riprese e approfondite dai lavori di Sack e Raffestin.

volte sovrapposte, compartimentazioni che incanalano e strutturano le comunicazioni umane. Ciò è possibile soprattutto attraverso la produzione e il mantenimento di discontinuità spaziali riconoscibili, che agiscono nel confinare le attività dei gruppi, favorendo una coesione e orientamento interni, e creando barriere con l'esterno. Questi sistemi di confini non sono sempre espressi formalmente e rigidamente come linee precise sulla superficie della terra. Ancora, essi sono basati solo in parte sull'alto potenziale interattivo della prossimità geografica. Qualsiasi sia il suo criterio di definizione (etnico, linguistico, economico...), la territorialità sociale è la base primaria per l'organizzazione politica dello spazio. L'essenza della territorialità sia a livello individuale che sociale è quella di determinare identità di gruppo e di generare un senso di esclusività del gruppo rispetto agli outsiders. La territorialità riflette l'organizzazione sociale dello spazio attraverso confini che possono essere anche concepiti non politicamente e che quindi non si esprimono sulla superficie terrestre confinando lo spazio secondo la geometria euclidea, ma seguendo logiche sociali. Solo con l'avvento dello stato-nazione le società vengono definite territorialmente e così «space must be filed and precise boundaries drawn, for jurisdiction and authority are mainly over pieces of territory and not over people» (p. 33). Lo sviluppo della struttura statale fa partire un complesso gioco fra la struttura territoriale statica delle regioni politiche formali e i sistemi comportamentali dinamici di attività e identità che caratterizzano l'organizzazione funzionale dello spazio e della società. Soja afferma che l'interazione tra l'organizzazione politica formale e funzionale è stato un tema centrale della geografia politica dei quarant'anni a lui precedenti.

La territorialità sociale non è confinata allo stato-nazione o al gruppo etnico, ma è un importante fenomeno ad ogni scala, dalla famiglia alle regioni globali di grande scala. A differenza degli animali, l'uomo forma gruppi separati per attività specializzate e si muove da uno all'altro a piacere, ed è membro di diverse società organizzate socialmente allo stesso tempo.

Data questa varietà gli ingredienti essenziali nella territorialità del gruppo umano attraverso varie scale geografiche e sociali sono tre:

- il senso di identità spaziale (*a sense of spatial identity*) che si manifesta nello sviluppo di un simbolismo o iconografia territoriali;
- il senso di esclusività (*a sense of exclusiveness*) rispetto al territorio, spesso latente, che si attiva dal momento in cui si percepisce "un'invasione" (di individui inaccettabili o tipi di uso della terra in un quartiere residenziale, o di "outsiders"

indesiderati in una porzione della regione -come per esempio alcune attività industriali o un aeroporto, o di interi gruppi di persone in uno spazio nazionale). Non sempre è necessaria una difesa territoriale costante e rigida, poiché il maggior fattore di comunicazione dell'esclusività sono i mezzi pervasivi di organizzazione dell'inclusione o esclusione selettiva di certi individui: «in this way, human territoriality is usually associated with an areal homogenization of various distinctive features: race, ethnic group, economic class, political ideology» (p. 34);

- la compartimentazione o incanalamento dell'interazione umana nello spazio (*compartmentalization or channeling of human interaction in space*), per cui la territorialità è associata con la concentrazione delle attività e comunicazioni entro aree localizzate, in cui l'elemento chiave è l'esistenza di spaccature o discontinuità riconoscibili nelle attività sociali che si dispiegano nello spazio (p. 34).

La territorialità attraverso questi ingredienti gestisce la difficile convivenza tra "regione formale" e "regione funzionale", che raramente coincidono. L'obiettivo ideale dello Stato è la coincidenza tra regioni formali e funzionali, ma mentre l'organizzazione amministrativa formale dello spazio è volta alla stabilizzazione e al controllo e tende ad essere rinforzata dall'inerzia e dal potere dello Stato, l'organizzazione funzionale è essenzialmente dinamica (*Id.*, p. 16). Da questo deriva sia una sovrapposizione non uniforme degli interessi e dei "confini", sia una frammentazione delle maglie territoriali con numerose sovrapposizioni anche se mai totali. Perciò la scelta della scala per un'organizzazione politica (efficiente ed efficace) dello spazio, deve basarsi sulle due variabili chiave della rappresentatività e della flessibilità. Soja propone come esempio di unità efficiente quella metropolitana, a metà strada tra i bisogni locali e quelli regionali/statali. Soja sembra così introdurre il venir meno del concetto di Stato-nazione come chiave di lettura della realtà, perché è una forma, un modello, messo alla prova dalle trasformazioni che, già quando Soja scriveva, iniziavano a mostrarsi nella loro forza e capacità rivoluzionaria.

2.1.2. Raffestin e la "geografia delle dissimmetrie"

Con il suo testo del 1981 Raffestin propone un'interpretazione della territorialità inserendola nella "problematica della relazione" e quindi evidenziando il ruolo del potere nel rapporto tra società e spazio. Infatti per Raffestin la geografia umana non è la scienza dei luoghi e dello spazio ma l'analisi della conoscenza e della pratica che gli uomini hanno delle realtà denominata "spazio", che quando sono messe in opera implicano

inevitabilmente una qualche forma di potere (cfr. p. 20): «rappresentazione di un equilibrio tra un'infinità di squilibri possibili» (p. 21). Il **potere** viene esercitato da attori facenti parte della popolazione, che è «la fonte del potere, il fondamento stesso del potere, mediante la sua capacità d'innovazione legata al suo potenziale di lavoro» (p. 21). Gli **attori** producono il territorio attraverso un processo in cui si giocano le relazioni di potere visibili nelle forme che il territorio assume. Quindi il **territorio** è un prodotto vissuto dagli attori che lo utilizzano come mezzo, anche senza aver partecipato direttamente alla sua elaborazione: «proprio allora tutto il problema della territorialità fa irruzione, permettendo di verificare il carattere simmetrico o asimmetrico delle relazioni di potere. La territorialità riflette il potere che si lascia consumare attraverso i suoi "prodotti"» (p. 21). Infine Raffestin analizza le **risorse** «in quanto pretesti originanti pratiche o strategie», non una cosa ma «una relazione che fa emergere alcune proprietà necessarie alla soddisfazione dei bisogni». La risorsa viene definita quindi come la proprietà che emerge a seconda dei bisogni, derivata da una relazione non stabile ma dinamica, per cui «ogni risorsa è in divenire, ogni risorsa è una posta dinamica» (p. 22).

Raffestin critica la geografia politica classica e la sua equazione Stato-Potere, che dal punto di vista della conoscenza scientifica obbliga a considerare il solo livello di analisi spaziale limitato da frontiere o dalla gerarchia di livelli inferiori impostati dallo Stato per organizzare, controllare e gestire il territorio e la popolazione: «tappe spaziali per diffondere il potere statale piuttosto che livelli articolati d'esercizio di poteri inferiori. […] la scala è data dallo Stato. È in certo qual modo una geografia unidimensionale, il che non è accettabile nella misura in cui esistono poteri multipli che si possono manifestare in strategie regionali o locali» (p. 30). Secondo Raffestin la geografia centrata sullo Stato ha costituito «un fattore d'ordine nel privilegiare la concezione astratta in opposizione al vissuto concreto. Solo un'analisi relazionale è in grado di superare questa dicotomia astratto-concreto» (p. 35). Per questo Raffestin tratta prima di tutto la "problematica della relazione", «perché pensiamo che le **relazioni** sono capaci di rendere intelligibile il potere politico e le sue manifestazioni spaziali» (p. 43).

Qual è la definizione di territorialità di questo autore?[31] Raffestin prende le distanze dal concetto di territorialità animale come sviluppato dai naturalisti. Assume come punto di partenza la proposta di Soja, riprendendo la sua definizione ed evidenziando che si tratta di un modello di relazioni spaziali basate su inclusioni ed esclusioni che presuppone come

[31] Sull'approccio complessivo di Raffestin torneremo nell'approfondire gli elementi della territorialità (potere, attori, territorio, risorse, relazioni).

elemento essenziale la considerazione della relazione con l'alterità, «l'altro essendo non soltanto lo spazio modellato, ma anche gli individui e/o i gruppi che vi s'inseriscono» (p. 164). Perciò la territorialità è una relazione triangolare poiché «la relazione col territorio è una relazione che media in seguito i rapporti con gli uomini, con gli altri» (p. 164) come si può osservare dalla figura riportata (fig. 9).

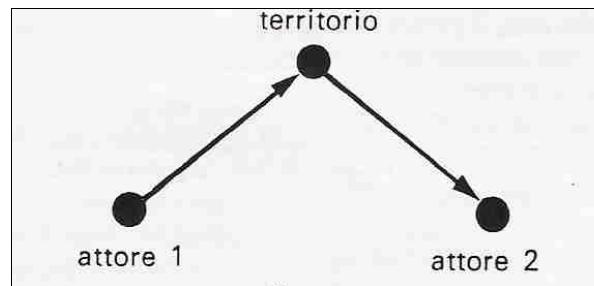



Fig. 9 La territorialità secondo Raffestin (fonte: Raffestin, 1981, p. 164).

La definizione di territorialità che dà Raffestin è quella di «un insieme di relazioni che nascono in un sistema tridimensionale società-spazio-tempo in vista di raggiungere la più grande autonomia possibile compatibile con le risorse del sistema» (p. 164). Si tratta di una territorialità dinamica proprio perché si definisce in base al momento storico (la dimensione temporale), al luogo specifico (la dimensione spaziale), agli strumenti disponibili per leggere la realtà (la dimensione sociale). Potrà determinarsi una territorialità stabile o instabile a seconda che le relazioni che la costituiscono siano simmetriche o dissimmetriche. Per Raffestin la territorialità umana «s'inscrive nel quadro della produzione, dello scambio e del consumo delle cose [poiché] ogni produzione del sistema territoriale determina o condiziona un consumo di quest'ultimo. Maglie, nodosità, e reti creano dei vicinati, degli accessi, delle convergenze ma anche delle disgiunzioni, delle rotture, degli allontanamenti che gli individui e i gruppi devono assumere. Ogni sistema territoriale secerne la sua propria territorialità vissuta dagli individui e dalle società. La territorialità si manifesta a tutte le scale spaziali e sociali, essa è consustanziale a tutti i rapporti e si potrebbe dire ch'essa è in qualche modo la "faccia vissuta" della "faccia agita" del potere» (p. 165). Infine Raffestin riprende i tre elementi della territorialità di Soja (identità spaziale, esclusività e compartimentazione dell'interazione umana nello spazio) criticandolo per il mescolamento di soggettivo e non-soggettivo che tende ad omogeneizzare la società: «è la ragione per cui pensiamo che l'analisi della territorialità non è possibile che attraverso l'acquisizione di relazioni reali rimesse nel loro contesto

socio-storico e spazio-temporale» (p. 166).

2.1.3 Sack e il controllo dello spazio

Negli stessi anni Sack (1983, 1986) approfondisce il concetto di territorialità con l'obiettivo di offrire una teoria su come le persone usano lo spazio e come il loro uso dello spazio può a sua volta influenzare il loro comportamento. Nel definire la territorialità, Sack prende le distanze dalle definizioni del termine di origine naturalista, collocando il suo studio in: «the area of geography that has most often sensed the significance of territoriality is political geography, but with some exceptions (Soja 1971) political geography has not yielded a sustained and systematic analysis of its role and function» (Sack, 1983, p. 55).

Sack opera una netta distinzione tra la territorialità umana e altre forme di territorialità, intendendo la territorialità umana come uno sforzo attivo e cosciente di influenzare il comportamento spaziale e esercitare il controllo su di esso. Si tratta quindi di una strategia spaziale: «the attempt by an individual or group (*x*) to influence, affect, or control objects, people, and relationships (*y*) by delimiting and asserting control over a geographic area. This area is the territory» (Sack, 1983, p. 56). La territorialità per Sack (1986) è quindi uno strumento di controllo e di governo.

Sack afferma infatti che nella società moderna la divisione territoriale dello spazio è gestita prevalentemente da organizzazioni – tra cui gli stati, la Chiesa Cattolica, le imprese – che usano le suddivisioni territoriali come strumenti di controllo o strategie per realizzare i loro obiettivi (definendo l'appartenenza, mantenendo l'ortodossia ideologica, ottimizzando i profitti, facilitando i flussi di comando entro una gerarchia sociale). Intende quindi mostrare «how a theory of the potential consequences of territoriality can help to make a spatial perspective of more direct use to the analysis of property, political sovereignty, and the territorial structure of organizations» (p. 55).

La teoria di Sack dà un ruolo di primo piano all'interazione attraverso il territorio e quindi allo scambio di energia, entrando nel merito dell'analisi del ruolo del potere nelle relazioni: «interaction must follow the principle of action by contact which is based on the law of conservation of energy» (p. 56) in cui il contatto, che si verifica in un continuum tra contatto diretto e vari gradi di contatto indiretto, dipende fortemente dalla tecnologia e perciò le sue forme cambiano storicamente[32].

[32] Mi interessa evidenziare come in campo economico l'azione avviene sempre più spesso per contatto indiretto, grazie alle nuove tecnologie informatiche che permettono il controllo territoriale anche a grande

La territorialità è quindi una relazione anche tra le diverse prospettive di chi controlla e di chi è controllato. I territori attraverso cui si esplica la relazione possono collocarsi a un diverso grado gerarchico, ovvero la teoria della territorialità può applicarsi a qualsiasi scala.

Sack stabilisce dieci "tendenze" della territorialità, dieci ragioni per cui «under certain conditions territoriality is a more effective means of establishing differential access to people, or resources, than is nonterritoriality» (p. 57). Possono essere interpretate sia come cause che come effetti della territorialità, a seconda della posizione dell'attore e del suo interesse nel stabilire nuovi territori o nell'utilizzare quelli già esistenti. Sia che si tratti di cause o effetti dell'agire territoriale, per Sack è importante osservare come queste tendenze influenzino il comportamento.

Tendenze della territorialità	
1. Classificazione (classification)	La territorialità classifica almeno in parte per area piuttosto che per tipo evitando così la necessità di enumerare e classificare per tipo e potendo essere l'unico mezzo per affermare il controllo nel caso in cui non sia possibile enumerare tutti i fattori e le relazioni significative a cui si ha accesso.
2. Comunicazione (communication)	La territorialità può essere facilmente comunicata perché richiede solo un tipo di marcatore o segno – il confine. I confini territoriali possono essere l'unica forma simbolica che combina direzione nello spazio e affermazione di possesso o esclusione.
3. Controllo dell'accesso (enforcement of access)	La territorialità può essere la strategia più efficiente per imporre il controllo, se la distribuzione spaziale e temporale delle risorse e degli oggetti da controllare è contemporaneamente ubiquitaria e imprevedibile.
4. Reificazione simbolica (reification symbol)	La territorialità fornisce uno strumento di reificazione del potere, poiché quest'ultimo non è sempre tangibile ma spesso è solo potenziale. Ma la territorialità rende i potenziali espliciti e reali rendendoli visibili.
5. Dislocazione (displacement)	La territorialità può essere usata per spostare l'attenzione dalla relazione tra controllore e controllato al territorio. Le assegnazioni (legali e convenzionali) di comportamenti ai territori sono così complessi che spesso si assumono queste attribuzioni come dati di fatto e il territorio appare come l'attore che esercita il controllo.

distanza. L'evoluzione tecnologica ci ricorda il ruolo del fattore temporale, ovvero della dimensione storica, nei cambiamenti delle possibilità di accesso e controllo dei territori. Inoltre è interessante riflettere sul ruolo che le tecnologie informatiche hanno assunto nel controllo del territorio. Pensiamo sia ai software per la gestione dei flussi logistici della produzione e commercializzazione, ma anche ai sistemi di telerilevamento, alla costruzione di database informatici di dati geografici, ecc. Si discuterà nel seguito di questo lavoro sul ruolo della tecnologia in quanto risorsa nella relazione territoriale tra gli attori sociali.

6. Relazioni impersonali (impersonal relations)	Per esempio: la città moderna è una comunità impersonale. Il criterio principale di appartenenza è il domicilio in un determinato territorio. La prigione e il luogo di lavoro esibiscono questa impersonalità nel contesto di una gerarchia. Una guardia carceraria è responsabile di un blocco di celle in cui vi sono prigionieri, il dominio della guardia come supervisore è definito territorialmente. Lo stesso per il caporeparto e i lavoratori della catena di montaggio, ecc.
7. Creazione di spazio neutrale (neutral place-clearing)	Le interrelazioni tra unità territoriali e attività che esse racchiudono possono essere così complicate che diventa impossibile esplicitarle tutte per giustificare il controllo territoriale di quelle attività. In questo caso, la territorialità diventa un mezzo neutrale con cui costruire un luogo o svuotare e mantenere uno spazio, affinché le cose esistano. Le società rendono questa funzione di produzione di spazio neutrale esplicita e permanente nel concetto dei diritti di proprietà della terra. I molti controlli sugli elementi distribuiti nello spazio (come quelli per evitare che gli elementi esterni al territorio abbiano accesso a quelli interni e viceversa) vengono giustificati nel fatto che questi elementi hanno bisogno dello spazio per esistere. Necessitano dello spazio nel senso che sono localizzati e si inseriscono in un'area, ma il bisogno è territoriale solo quando c'è un certo tipo di competizione per le cose (nello spazio), una competizione per le cose e le relazioni nello spazio.
8. Contenitore (container or mold)	La territorialità agisce come contenitore o forma per le proprietà spaziali degli eventi. L'influenza e l'autorità di una città è legalmente assegnata ai suoi confini politici. Il territorio diventa l'oggetto a cui altri attributi sono assegnati, come nel caso del territorio politico che diventa l'unità che riceve aiuti federali.
9. Spazio concettualmente vuoto (conceptually empty space)	Quando gli elementi da contenere non sono presenti, il territorio è concettualmente vuoto. La territorialità aiuta a creare l'idea di uno spazio socialmente vuoto. Una parcella di terra in città è considerata libera perché priva di artefatti socialmente o economicamente valutabili. La territorialità quindi separa concettualmente lo spazio dagli elementi e poi li ricombina come un'assegnazione di elementi a luoghi e di luoghi a elementi. Queste assegnazioni e ricombinazioni promuovono la percezione dell'esistenza di fatti senza luoghi o luoghi senza fatti.
10. Moltiplicazione di territori (multiplication of territories)	La territorialità può generare altra territorialità e più relazioni da plasmare. Quando ci sono più eventi che territori o quando gli eventi si estendono su aree maggiori di quanto siano i territori, nuovi territori vengono generati da questi eventi. Viceversa, si possono costruire nuovi eventi per giustificare la costruzione di territori nuovi e vuoti.

Tab. 9. Le dieci tendenze della territorialità di Sack (traduzione e rielaborazione da Sack, 1983, pp. 58-59).

Le prime tre "tendenze" sono, per Sack, attributi essenziali di ogni territorio. Sono attributi necessari e sufficienti della territorialità, che però può essere causata da una o più delle altre "tendenze". Ribadiamo come le tendenze non sono indipendenti, e che la loro definizione non è definitiva, soprattutto per quanto riguarda l'uso che di esse viene fatto in particolari casi territoriali nella storia. Non tutte vengono usate, e la loro importanza e significato dipendono dal contesto storico, tecnologico e sociale.

Sack procede quindi classificando i legami logici fra queste tendenze e un certo numero di combinazioni primarie, costruendo una matrice che mostra le intersezioni più significative. Specifica così i legami storici che le tendenze e lo combinazioni possiedono e valuta il loro ruolo nel caso delle società primitive, premoderne e moderne (capitaliste) e nelle loro economie politiche in particolare, dimostrando come la storia della territorialità è strettamente connessa con la storia dello spazio, del tempo e dell'organizzazione sociale.

2.1.4. Turco e il processo di territorializzazione

Angelo Turco (1988) sviluppa l'analisi teorica del processo di costruzione del territorio, intendendo la geografia come la "forma territoriale dell'agire sociale". Pur non trattando esplicitamente di territorialità come hanno fatto i tre studiosi appena visti, il suo testo si può legare alla lettura territorialista di Raffestin. Ricordiamo che per Raffestin (1981) «il processo e il prodotto territoriale, la territorializzazione e il territorio, sono vissuti entrambi dagli uomini attraverso una determinata territorialità» (Bertoncin, Pase, 2007, p. 11). Così si può forse comprendere meglio come lo studio di Turco vada ad esplorare la dimensione processuale della costruzione del territorio, evidenziando, oltre alla relazionalità, che «la territorialità inoltre è marcata da elementi di cambiamento e processualità poiché costituisce l'esito, sempre mutevole e contingente, dei processi di territorializzazione che organizzano e riorganizzano continuamente un dato territorio (Turco, 1988). Tali processi sono l'espressione materiale di un progetto, delle intenzioni e delle volontà che in esso si attuano, dei rapporti di potere da cui deriva. Essi contribuiscono alla territorializzazione dello spazio e alla strutturazione del territorio come luogo d'azione, marcando una diversità che si esprime nella delimitazione materiale fra diverse forme di territorialità» (Governa, 2005, p. 46).

Queste forme di territorialità derivano quindi, come vedremo nell'analisi teorica di M. Bertoncin e A. Pase, dalle razionalità territorializzanti che si succedono nel tempo e che si scontrano/incontrano nello spazio. Ma proviamo a seguire una piccola parte del

ragionamento di Turco.

In seno alla complessità Turco legge la realtà in ottica sistemica, ovvero considerando il rapporto uomo-ambiente come il rapporto tra due sistemi (umano e ambientale) attraverso relazioni deterministiche o aleatorie. Le caratteristiche del sistema sono:
-autonomia come «capacità […] di preservare la propria individualità […] di fronte alle perturbazioni ambientali» (p. 24),
-autopoiesi come «processo attraverso il quale un sistema produce, trasforma o anche distrugge i suoi componenti, dalla cui interazione il sistema stesso trae individualità [ovvero] il sistema genera autonomamente le condizioni che, mantenendo stabile la sua organizzazione, gli consentono di far fronte alle perturbazioni ambientali senza perdita di identità» (p. 31), e
-autoreferenzialità ovvero la mancanza di scopo per cui i sistemi viventi esauriscono il loro scopo nel mantenimento della propria identità (p. 32).

Turco opera quindi un passaggio dall'uomo alla società non come semplice estensione dell'individuo, ma considerandolo un corpo interattivo, un sistema, e per questo autonomo, autopoietico e autoreferenziale. Il sistema sociale per restare autonomo e libero deve giocare sul mantenimento di molteplici possibilità d'azione. La complessità è quindi «lo scarto tra attualità e potenzialità dell'agire, e in definitiva la sovrabbondanza di possibilità che si dà all'esperienza vivente» (p. 36). La complessità è indissociabile dalla nozione di sistema poiché cresce con il crescere degli elementi del sistema e delle relazioni tra di essi (cfr. p. 40). Il principio di autonomia è legato alla complessità in quanto maggiore è la seconda più possibilità ha il sistema di essere autonomo, di poter scegliere ed agire liberamente da condizionamenti[33].

Turco, come Raffestin, riprende il ruolo del potere definendolo «come la capacità di un attore di esercitare la propria autonomia in campi interattivi marcati da aleatorietà» (p. 50). L'azione sociale si esplica territorialmente dando forma allo spazio, territorializzando, quando l'attore sociale «produce territorio; usa territorio; attiva, sviluppa e conclude relazioni con altri attori sociali tramite il territorio» (p. 52). La funzione del territorio come mediatore nelle relazioni tra attori sociali è riconducibile così al concetto di territorialità come espresso da Raffestin (1981)[34]. Per immergersi nel territorio e comprenderne le

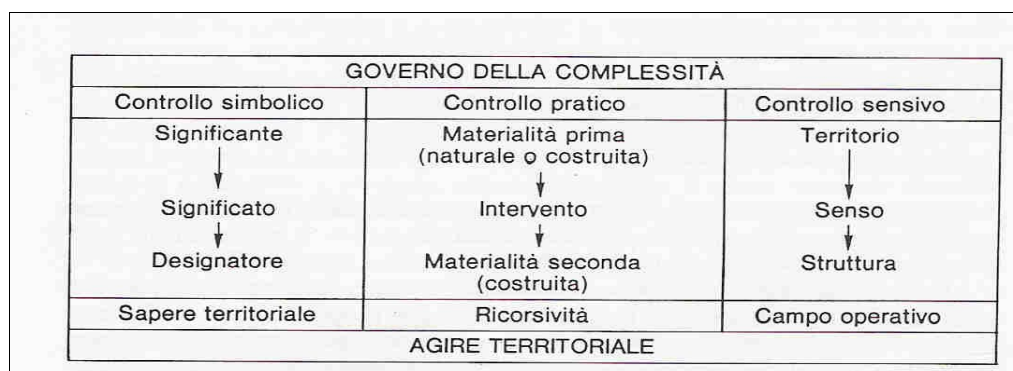
[33] Senza riportare l'intero ragionamento di Turco,voglio sottolineare che la lettura sistemica del territorio e dell'agire territoriale è pertinente al caso di studio ed efficace per l'analisi delle trasformazioni che lo riguardano. Per questa ragione vedremo in seguito, nei paragrafi dedicati al territorio, alle relazioni e agli attori, alcune caratteristiche in più del considerare il territorio come un sistema.

[34] Mentre vedremo che lo stesso Raffestin successivamente recupererà la nozione di mediatore per un

dinamiche che lo hanno prodotto, modificato, definito l'uso o che gli hanno attribuito vesti mediatrici nelle relazioni sociali, Turco propone le tre categorie di atti territorializzanti (denominazione, reificazione e strutturazione) che vanno visti sia «come altrettante modalità dell'agire territoriale e rappresentano, alternativamente o congiuntamente, forme di produzione di territorio, d'uso di territorio, di relazionalità sociale mediata dal territorio», sia «come espedienti che realizzano geograficamente la dialettica dell'autonomia; ciò vuol dire che partecipano al processo di complessificazione ambientale e assumono in parallelo il ruolo di riduttori di complessità» (p. 77) (vedi tab. 10).

Il governo della complessità quindi si esprime come agire sociale condotto territorialmente, ovvero come attività produttiva quando l'attore applica del lavoro (energia e informazione) alla superficie terrestre, alterandone i caratteri, sia che si tratti di spazio che di territorio, quindi sia che produca sia che usi territorio. Infatti «l'uso sottende sempre una valutazione (tecnica, economica, politica) dei possibili e traduce in atto quelli tra essi che appaiono più idonei alla realizzazione degli obiettivi di volta in volta perseguiti. L'attore che si avvale del sapere territoriale, che fa conto sulla ricorsività, che sfrutta i campi operativi, in breve l'utilizzatore del territorio, non meno del produttore, è obbligato ad un confronto permanente e serrato con la complessità» (Turco, 1988, p. 137).

Ma Turco torna alla territorialità quando dice che l'agire territoriale «si rinviene ogni qualvolta una relazione tra attori sociali, bilaterale o multilaterale, si realizza tramite il territorio [che] in quanto contenuto di una comunicazione, esige e promuove una competenza allo scambio di tipo conoscitivo» (p. 137). Turco considera questa relazione comunicativa all'interno di «più vaste strategie comportamentali orientate al perseguimento di finalità anche molto diverse, le quali tuttavia si connettono sul piano della *produzione* e dell'*uso* del territorio.

GOVERNO DELLA COMPLESSITÀ		
Controllo simbolico	Controllo pratico	Controllo sensivo
Significante ↓ Significato ↓ Designatore	Materialità prima (naturale o costruita) ↓ Intervento ↓ Materialità seconda (costruita)	Territorio ↓ Senso ↓ Struttura
Sapere territoriale	Ricorsività	Campo operativo
AGIRE TERRITORIALE		

Tab. 10. Dal governo della complessità all'agire territoriale (fonte: Turco, 1988, p. 136).

approfondimento ulteriore dell'approccio territorialista.

La connessione potrà essere assicurata dalla cooperazione, manifestandosi come convergenza di interessi in un'impresa produttiva o di sfruttamento. All'inverso, la funzione mediatrice può estrinsecarsi come competizione o conflitto. Ciò che basta, in definitiva, a caratterizzare […] l'agire territoriale è l'esistenza di un ruolo della complessità geografica che fondi o almeno orienti in modo significativo la nascita e/o il dispiegamento del rapporto tra due o più attori sociali» (pp. 137-138).

Potremmo dire che la territorialità è definita da come vengono espressi il controllo simbolico, pratico e sensivo e quindi dalla logica «che motiva, accompagna e sostiene la coesistenza delle tre modalità di controllo [ovvero] la razionalità che fonda nella sua interezza l'agire» (p. 138). La razionalità territorializzante si esprime così in comportamenti molteplici, cooperativi, competitivi, antagonistici, conflittuali. La logica dell'agire territoriale si inserisce nella relazionalità propria del concetto di territorialità perché «va ricondotta al confronto tra strategie di produzione, strategie d'uso, strategie mediatiche perseguite simultaneamente da una molteplicità di attori sociali» (p. 139).

2.1.5. Riletture a distanza della territorialità di Sack, Raffestin, Turco nell'era della globalizzazione

Sack (2000)

La teoria di Sack degli anni ottanta è stata rivista dallo stesso autore a distanza di un ventennio. Per capire quale significato e ruolo assume la territorialità per Sack nel contesto di un panorama globale marcato da cambiamenti sostanziali, prendo in prestito le critiche che Agnew e Paasi (2000) hanno rivolto alla sua teoria degli anni ottanta.

Agnew riprende il lavoro del collega evidenziando come per Sack nel testo del 1986 «space was often actively organized by powerful institutions rather than simply passively wrought by patterns of interaction» (2000, p. 91) e sottolienando tre aspetti critici di *Human territoriality* a distanza di un ventennio dalla sua pubblicazione, ovvero che:

- è insufficientemente storico: ai giorni nostri secondo questo autore il territorio sembra avere un'importanza minore per una serie di organizzazioni, dagli stati alle imprese multinazionali, o anche che «that territory based on coercion or control must now coexist with mode of organization that involve networks of immediate communication across large spaces» (p. 92).
- è insufficientemente sensibile al ruolo della scala geografica nella territorialità

umana, sostenuto invece da una letteratura recente che sottolinea l'equilibrio precario tra diverse scale geografiche nella scrittura della territorialità, per cui «rather than a simple top-down process of defining a nested hierarchy of territories, territoriality involves active negotiation between interests and identities lodged at different scales of the hierarchy. The egemony or passive acceptance of any territorial organization is always in question and subject to renegotiation» (p. 92).

- sottostima la violenza implicita nella partizione territoriale. Agnew prende come esempio alcuni dei conflitti più complessi, tra cui quello Israelo-Palestinese, il separatismo Tamil in Sri Lanka, la disputa sull'appartenenza o meno di Taiwan alla Cina, conflitti che implicano partizioni territoriali che non hanno mai ottenuto la legittimità agli occhi delle parti in causa. Quindi «as a strategy of control or influence territoriality often creates new conditions for conflict or imposes boundaries that generate mutual hostility that need to be considered by any comprehensive theory of human territoriality» (p. 92).

Paasi (2000) sostiene che il libro di Sack è aperto e offre numerosi spunti per ulteriori filoni di ricerca in contesti anche molto diversi. Ma la critica che viene rivolta è che questa apertura, nell'esposizione di Sack delle tendenze e delle combinazioni primarie, si irrigidisce in un quadro di riferimento che non offre informazioni sul suo uso concreto per la ricerca: «while the classes of the matrix emerge from serious, logical thinking, they in a way simplify the complicated, contextual social practices and discourses occurring on various spatial scales in the “real world”» (Paasi, 2000, p. 94). Paasi aggiunge che le idee di Sack sono state messe alla prova di continuo da quando il suo libro fu pubblicato, visto che le forme della territorialità nel mondo contemporaneo mutano di continuo. Sack sembra aver concentrato l'attenzione sulla ricostruzione della storia della territorialità, senza approfondire il possibile futuro delle strutture territoriali: «Since the publication of the book, such increasingly significant questions as the meanings of globalization, the de- and reterritorialization of the nation-state system or the ‘disappearance’ of boundaries – the major symbolic constituents of territoriality and state sovereignty – have emerged as favourite topics in economic and political geography» (p. 95). Si tratta di tematiche che modellando gli spazi di vita delle persone mettono in gioco le idee di territorialità e di rappresentazione dello spazio. Paasi conclude dicendo che forse l'idea di territorialità sta trasformandosi in un continuum di idee di territorialità che possono sovrapporsi, entrare in conflitto, legandosi anche in rete «partly with the past, partly with the present and partly

even with Utopian images of the future» (p. 95).

Sack nel 2000 risponde alle critiche e ai commenti dei colleghi recuperando il concetto di territorialità come ripensato nel suo lavoro più recente, *Homo geographicus* (1997), in cui lo situa all'interno della teoria della struttura e delle dinamiche dei luoghi, senza però approfondirne la relazione con il contesto in cui è inserito. Nel testo del 1997 tratta principalmente di luoghi primari («Primary place involves human beings bounding and controlling an area of space by employing rules about what may or may not take place. Primary places are bounded by and forged through rules of 'in and out'» mentre «Secondary place refers simply to the location of things or a group of things in space», p. 96), che sono territori, ma in un senso più ampio. Per Sack infatti il luogo primario permette di osservare non solo come usiamo il luogo, ma come i luoghi ci permettono di creare e sostenere progetti[35]. Il luogo primario include il concetto di territorialità quando ci si sofferma sulle regole di appartenenza (in/out) al luogo e sull'uso del potere nelle relazioni sociali. La territorialità usa le interazioni spaziali come fattori di supporto delle relazioni sociali e del potere. Il vantaggio dell'idea di luogo dal lavoro del 1997 per Sack è che è un concetto aperto, onnicomprensivo. Ma quando ci si concentra sul controllo e sulle relazioni sociali, la proprietà del luogo come territorio emerge dal luogo primario. E quando questo diventa l'oggetto di osservazione, concepiamo il luogo primario-territorio soprattutto da un punto di vista esterno «as an instrument or strategy to influence, affect, and control, access and spatial interactions» (p. 97), mentre il luogo primario include queste qualità tanto quanto quelle che enfatizzano il significato e il punto di vista interno[36].

Rispetto alle osservazioni di Agnew, Sack risponde che anche se la teoria della territorialità non tralascia di occuparsi di strutture meno formali di potere e di rivendicazioni individuali di territorialità, la maggior parte delle conseguenze e delle tendenze effettivamente si concentrano sul livello sociale e sui sistemi sociali complessi e gerarchici, perché i sistemi di potere sono prevalentemente di questo tipo. Anche se la teoria considera le trasgressioni, le forme mutevoli di dissoluzione di territori e territorialità, il saggio teorico del 1986 sottolinea la creazione e il mantenimento della

[35] Nel luogo si riuniscono i tre ambiti della natura, delle relazioni sociali e del significato delle cose tra cui si crea un circuito causale che mette in relazione le regole di appartenenza (in/out, dentro/fuori), l'interazione spaziale che descrive i flussi di cose attraverso lo spazio, il significato attraverso le polarità superficie/profondità o apparenza/realtà. Quando un luogo con le sue regole incide sulle interazioni spaziali, crea un paesaggio, un'apparenza i cui significati possono essere discussi:«Is this place as it appears, or is it simply a surface, disguising or obscuring something else that is really taking place?» (p. 97). Domanda interessante per quanto riguarda il rapporto tra rappresentazione e realtà (vedi capitolo 3).

[36] Sembra così che il territorio sia diventato una parte del luogo, costituendo l'esteriorità, la materialità, l'oggettività dell'insieme "luogo" che comprende invece anche l'interiorità, l'immaterialità, la soggettività.

struttura territoriale entro organizzazioni complesse e gerarchiche. In ogni modo Sack è perfettamente d'accordo con Agnew e considera che le questioni da lui sollevate possano essere affrontate in maniera più soddisfacente partendo dalla struttura teorica più ampia su luogo e spazio sviluppata nel testo del 1997: «even though places are dynamic, contested and changing, place is still essential to create and sustain virtually all projects. Even in a dynamic and fluid world where social and political forces are constantly in flux, we cannot avoid creating places, though these may now be less rigid and more porous and seem best characterized as nodes in a network. We are place-makers because we cannot undertake projects without place» (p. 97). Quando le relazioni sociali sono poco chiare, quando il potere è meno visibile e la comunicazione rende i confini più porosi e noi stessi più mobili «the range of forces and effects embodied in (primary) place rather than those embedded in its special case of place-as-territory, may provide the most appropriate model» (p. 97). Rispetto invece all'osservazione di Agnew sulla scala, Sack si augura che entrambi i suoi lavori (1986, 1997) possano far chiarezza sul suo uso come espediente per il controllo, la resistenza e l'offuscamento. Ma il concetto di scala a cui fa riferimento è quello interno ad una gerarchia, poiché la scala esterna alla gerarchia (o esterna ad un sistema di potere) come dimensione del luogo o territorio, è un'altra cosa, e la sua teoria è fortemente indipendente da quest'ultima. Gli effetti della territorialità esistono in ogni luogo o territorio, senza riguardo alla loro dimensione. Ma come usarli dipende dai nostri interessi, intenzioni e posizioni entro sistemi di significato e relazioni sociali, e ciò a sua volta significa che il controllo di alcuni aspetti del luogo rinforza o cambia la nostra posizione entro le gerarchie sociali e i sistemi di senso.

Raffestin (2007)

A distanza di quasi quarant'anni Raffestin ridefinisce la territorialità come «l'insieme delle relazioni che una società intrattiene con l'ambiente fisico e l'ambiente sociale per soddisfare i suoi bisogni con l'aiuto di mediatori, in previsione di ottenere la più grande autonomia possibile» (Raffestin, 2007, p. 22). La differenziazione dei mediatori (M), «sintesi di conoscenze e competenze di cui dispongono gli attori e attraverso cui costruiscono rappresentazioni e azioni» (Bertoncin, Pase, 2007), geografica e storica insieme, si combina nel sistema territoriale con gli attori (A), il lavoro (L), il programma (P), le relazioni (R), l'ambiente fisico (Sn) e sociale (So), nel produrre territorio (T) e territorialità (Ta). In questa prospettiva l'autore sottolinea il carattere plurale della

territorialità, evidenziando la complessità della realtà storica/geografica contemporanea, in cui «ogni nuovo territorio implica l'esistenza di una pluralità e di possibili trasgressioni, perché l'esistenza di un territorio e di una territorialità è legata ad una cultura e ad un atteggiamento e dunque ad un insieme di relazioni che costituiscono una territorialità» (p. 22). I fenomeni di territorializzazione, deterritorializzazione e riterritorializzazione che producono sempre nuovi territori (e territorialità), ovvero il processo territoriale, «si sviluppa nel tempo partendo sempre da una forma precedente, altro stato di natura o altro territorio» (p. 26). In questo modo si giunge ai risultati territoriali che si esprimono attraverso sistemi agrari, rurali, urbani, industriali, commerciali, turistici, poiché «i territori T/Ta sono dei sintagmi prodotti dalla combinazione d'elementi presi dagli attori nei diversi sistemi a loro disposizione» (p. 25).
La formula «**A" (L-M-P)" – R"** -------- (A' (L-M-P)' – R' -------- (A (L-M-P) – R -------- S (Sn/So) = T/Ta) = T'/Ta') = **T"/Ta"**» (p. 27) dà conto dell'andamento processuale e illimitato nel tempo, e spesso cumulativo, della produzione territoriale.

I territori prodotti in questo processo possono oggi essere anche inventati «combinando elementi che non si trovano naturalmente riuniti nello spazio geografico [invenzione che] costringe ad accettare costi molto alti e talvolta occorre rinunciare ad ogni principio economico» (p. 25).

Da qui Raffestin prosegue sulla strada dello sguardo che a partire dal territorio produce rappresentazioni precisando che «prima d'essere paesaggio da contemplare, il territorio è un sistema materiale da usare perché è stato costruito come valore d'uso. Non si deve confondere la storia dello sguardo sul territorio, i cui momenti peculiari sono possibili occasioni per creare o inventare un paesaggio, con la storia del territorio, i cui momenti hanno dato o meno nascita a possibili tipi di paesaggio. Il paesaggio nasce quando c'è un'intersezione tra uno sguardo e un territorio materiale» (Raffestin, 2007, p. 28). Ciò che interessa qui rilevare è il passo compiuto da Raffestin nella direzione di una più decisa affermazione della relatività delle posizioni, ma soprattutto della soggettività che determina la molteplicità delle realtà territoriali definibili come paesaggi, ma quindi, se nel paesaggio/rappresentazione vogliamo vedere un aspetto anche progettuale, anche la moltiplicazione delle possibilità di costruzione di territori.

Turco (2003): territorialità plurali

Con un suo articolo del 2003 Turco torna sulla territorialità inserendola nella

problematica del cambiamento territoriale e identitario dovuto ai processi di globalizzazione, in cui la pratica dell'abitare si trova lacerata tra un richiamo al passato e forti tensioni verso l'avvenire, il cambiamento. La territorialità, o ambiente sociale territorializzato, è il contesto in cui svolge il suo ragionamento. Turco riprende l'idea di territorialità su cui ha lavorato Raffestin, sostenendo che indica una qualità geografica, che è caratterizzata dal fatto di essere situata e costruita storicamente da una collettività umana che socializza una natura originaria attraverso le pratiche già viste della denominazione, reificazione e strutturazione. All'origine delle dinamiche identitarie si trova questa territorialità poiché «vuole preservare la sua identità [anzi] vuol costruire in perpetuo la propria identità» (p. 5). Si tratta di una territorialità che si autocostruisce ponendosi tra logiche d'azione di due diverse sfere della *geographicalness* umana, quella locale e quella globale, che, secondo Turco, generano due configurazioni geografiche specifiche: il luogo e lo spazio «configurazioni geografiche [irriducibili] l'una all'altra, benché complementari nella genesi e nell'evoluzione delle territorialità» (p. 5). In questo modo propone la visualizzazione di «una dinamica identitaria il cui cuore è precisamente una territorialità plurale» (p. 6): plurale perché all'incrocio di relazioni transcalari tra scale locali che rinviano ai luoghi e quindi a pratiche definite, specifiche del vissuto di individui e collettività e scale globali che rinviano agli spazi e quindi a pratiche generiche, interscambiabili e indifferenziate del vissuto; ma plurale anche proprio perché è una qualità geografica «che risulta intelligibile solo a partire dal discorso che la investe e che la modella simbolicamente» (p. 6) (fig. 10).

Si tratta secondo Turco di opposizioni in cui «la preminenza troppo spinta di un sistema d'azione sull'altro […] erode l'uno o l'altro dei fondamenti dell'abitare: il cui carattere costitutivo – sottolineiamo ancora – è l'attitudine a durare, la capacità di preservare autonomamente la propria identità grazie al cambiamento e grazie al mantenimento delle condizioni di possibilità del cambiamento. […] tutto ciò si fa conservando simultaneamente *sia* le proiezioni locali della territorialità – e dunque l'abitare come tutela del luogo – *sia* le proiezioni globali della territorialità – e dunque l'abitare come partecipazione a quei processi extra-locali che sono le dinamiche spaziali» (pp. 13-14).

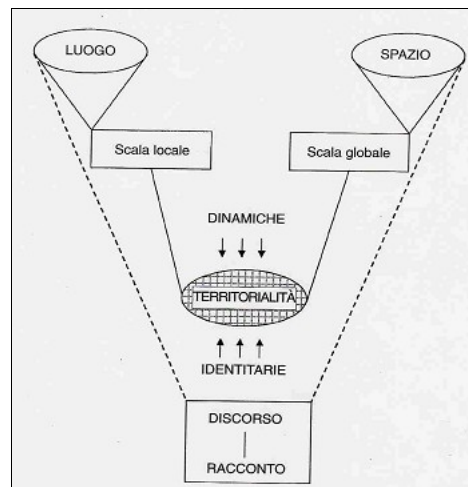



Fig. 10. La territorialità tra locale e globale
(fonte: Turco, 1988, p. 7).

Conclude Turco dicendo che si tratta di una morale degli spazi che si traduce nella presa in carico dell'*altrove*, il territorio dell'altro, sia sul piano sincronico come cooperazione tra luoghi che sul piano diacronico come etica della trasmissione generazionale di territorialità integre e vitali (cfr. pp. 14-15).

2.1.6. Tirando le fila...

Per schematizzare le posizioni degli autori ed evidenziarne le differenze o le similitudini, propongono uno schema riassuntivo delle diverse letture della territorialità (vedi tab. 11).

La proposta di Soja, alla base delle riletture successive, propone un percorso di differenziazione della territorialità umana da quella animale, rimanendo legata all'interpretazione della territorialità come comportamento spaziale delle società umane. A partire dalle teorie di Raffestin, Sack e Turco vediamo l'emergere e l'affermarsi del carattere relazionale della territorialità che, anche se viene sviluppato prevalentemente da Raffestin, è ribadito da tutti gli autori. Nella territorialità proposta da questi autori emergono sempre di più sia «l'intenzionalità, che rivela l'importanza delle finalità, sia il contenuto contemporaneamente oggettivo e soggettivo del rapporto tra i soggetti e fra i soggetti e il territorio» (Governa, 2005, p. 46).

Autore	Definizione di territorialità	Carattere principale	Parole chiave	Sulla scala	Sul limite
Soja (1971)	territoriality is a behavioral phenomenon associated with the organization of space into spheres of influence or clearly demarcated territories which are made distinctive and considered at least partially exclusive by their occupants or definers (Soja 1971, p. 19)	Territorialità come comportamento	Compartimentazione dell'attività umana nello spazio. Senso dell'identità spaziale. Senso di esclusività rispetto al territorio.	Soja dà priorità alla scala sociale (sia di organizzazioni formali che funzionali).	Discontinuità spaziali come confini (formali e informali) che definiscono l'identità/alterità. Stato moderno come compartimentazione formale (areale) versus forme di compartimentazione funzionale (nodale) (ad es. reti economiche...).
Raffestin (1981)	un insieme di relazioni che nascono in un sistema tridimensionale società-spazio-tempo in vista di raggiungere la più grande autonomia possibile compatibile con le risorse del sistema (Raffestin, 1981, p. 164)	Territorialità come relazione	Potere Attori Territorio Relazioni Risorse	Critica l'equazione potere = Stato della geografia politica classica e sviluppa la "problematica della relazione" per studiare le forme del potere a qualsiasi livello scalare.	I limiti (frontiere, confini di senso...) sono espressione diretta del potere che si organizza in maglie, nodi e reti.
Sack (1983)	the attempt by an individual or group (*x*) to influence, affect, or control objects, people, and relationships (*y*) by delimiting and asserting control over a geographic area (Sack, 1983, p. 56)	Territorialità come strategia	Classificazione per area. Comunicazione attraverso i confini. Controllo.	Ad ogni scala, ma considera la scala interna ad un sistema gerarchico, di potere (fa riferimento prevalentemente allo Stato e alle altre organizzazioni territoriali di grande scala).	Il confine è il principale mezzo attraverso cui la territorialità esprime il possesso e l'esclusione.
Turco (1988)	Non definisce la territorialità ma approfondisce un aspetto di essa, ovvero gli atti territorializzanti (denominazione, reificazione e strutturazione) come «modalità dell'agire territoriale [che] rappresentano, alternativamente o congiuntamente, forme di produzione di territorio, d'uso di territorio, di relazionalità sociale mediata dal territorio» (Turco, 1988, p. 77)	Territorialità come processo	Dialettica dell'autonomia. Governo della complessità. Processo di territorializzazione. Razionalità territorializzanti. Esiti territoriali.	Qualsiasi scala. Dalla proposta del 2003 si tratta di sistema transcalare tra locale e globale.	Fondamentale ruolo del limite in tutte le pratiche territorializzanti, soprattutto confine di senso. La territorialità si esprime quindi attraverso i controlli simbolico, pratico e sensivo. Con la strutturazione, che dà un senso, compartimentandolo, allo spazio o a territori preesistenti, attraverso i limiti, i confini, le frontiere, si esprime una volontà progettuale.

Tab. 11. Schema riassuntivo delle diverse letture della territorialità.

Ciò che mi sembra interessante rilevare, rispetto alle evoluzioni successive nel pensiero di questi stessi studiosi, è sia un rafforzamento della soggettività che uno scivolamento dal concetto di territorio a quello di luogo (processi che in effetti potrebbero essere letti come paralleli e complementari). Il ruolo del confine formale, costituito da quell'organizzazione politica dello spazio che è lo Stato moderno, ha subito negli ultimi vent'anni uno stress continuo che ha determinato una sua diversa capacità di gestire le relazioni sociali giocate nello spazio. I confini se da un lato rimangono barriere (materiali, giurisdizionali) dall'altro lato evidenziano porosità che permettono l'instaurarsi di logiche territoriali condivise su scala globale anche se a macchia di leopardo, senza continuità territoriale. Questa forse è una delle diverse cause che ha spinto verso la ripresa del concetto di luogo a scapito di quella di territorio, e verso la rappresentazione della geografia contemporanea attraverso l'immagine della rete piuttosto che quella della regione areale[37]. La frammentazione delle certezze che erano garantite dall'organizzazione dello spazio attraverso organizzazioni considerate a torto o a ragione solide, ha moltiplicato i punti di vista, reintroducendo la soggettività delle posizioni nel gioco della costruzione della realtà (sociale e territoriale). La rilevanza attuale degli studi sulla percezione del paesaggio è indice di questa ricerca, come abbiamo potuto osservare dalla rapida lettura di Raffestin del 2007. Questo

[37] Proverò a ripercorrere velocemente le differenze tra territorio e luogo nei paragrafi successivi, grazie proprio ai ragionamenti di alcuni studiosi tra i quali anche Sack, mentre abbiamo già potuto leggere dell'introduzione della metafora della rete per spiegare le dinamiche economiche attuali nel capitolo precedente.

spostamento da solidità a frammentazione, da unitarietà a moltiplicazione, riporta l'attenzione sulle molteplici rappresentazioni dello spazio degli attori in gioco, conducendoci verso la considerazione del carattere pluralistico della territorialità.

2.2. Territorialità tra locale e globale: le evoluzioni contemporanee[38]

Il concetto geografico della territorialità dagli anni novanta in poi è stato ripreso e sviluppato in seguito ai mutamenti in campo economico, politico, sociale e geografico ovvero i processi della globalizzazione.

Sono due le direzioni di studio che si sono aperte e che più ci interessano:

– la territorialità nel contesto del cambiamento di ruolo dello Stato-nazione (Sassen, 2008) per lo sviluppo del sistema reticolare dell'economia contemporanea;

– la territorialità dei progetti e degli interventi volti allo sviluppo locale sia nei territori del Nord che del Sud del mondo (Dansero, Dematteis, Governa, 2006; Magnaghi, 2000; Bertoncin, Faggi, Pase, 2006).

Come già detto quest'ultimo percorso è quello che guida questa ricerca. Partiremo quindi dagli sviluppi proposti principalmente da due gruppi di lavoro, quello di Torino e quello di Padova, entrambi basati sulle letture degli autori presentati nel precedente paragrafo, i cui approcci vengono ripresi con pesi diversi e integrati con altre prospettive. Il paragrafo concluderà con una panoramica sull'altra prospettiva, quella che sviluppa l'altro percorso (de-nazionalizzazione e reticolarità).

2.2.1 Territorialità attiva e inclusiva: il modello SLoT[39]

Il ripensamento del concetto di territorialità, affinché rispecchi i mutamenti del mondo contemporaneo e per il ruolo che assume in tali trasformazioni, si inserisce nella più ampia discussione sul significato dello sviluppo per i territori locali. Infatti sono andati modificandosi:

- il ruolo dello Stato nella programmazione dello sviluppo dei territori, nel più ampio

[38] Nella presentazione dei diversi tasselli che costituiscono il background teorico-concettuale di questa ricerca ho dovuto operare una scelta nell'ordine dell'esposizione delle questioni. Così in questo paragrafo ho separato i ragionamenti intorno alla territorialità di diversi studiosi italiani e stranieri però le letture sono intimamente legate l'una all'altra.

[39] Quanto esporrò proviene principalmente alla scuola torinese (Dansero, Dematteis, Governa) che dal 2000 in poi ha collaborato con altre realtà italiane nella messa in opera dello strumento teorico-metodologico di analisi dello sviluppo locale territoriale (cfr. Dansero, Dematteis, Governa, 2006, p. 108), ragionando sulle tematiche dello sviluppo e del territorio con i gruppi, tra gli altri, di Padova, Palermo, Napoli, Bologna, ecc.

contesto delle trasformazioni imposte dai processi di globalizzazione[40], per cui si assiste alla «perdita di centralità e di parte della capacità di governo dello Stato-nazione» (Governa, 2005, p. 40);

- la *governance* dello sviluppo, per cui si passa da modelli regolativi *top-down* a modelli *bottom-up* (cfr. Dansero, Governa, Dematteis, 2006, p. 109);
- la progettualità per il territorio che si esplica in forme collettive attraverso dinamiche di negoziazione degli interessi;
- il significato di "sviluppo[41] locale" in senso multidimensionale, abbracciando l'insieme delle componenti dello "sviluppo" (economico, ambientale, sociale, culturale, ecc.);
- il territorio, inteso non più «come semplice supporto su cui applicare esogenamente pacchetti standardizzati di interventi, di tipo infrastrutturale e/o industriale, prescindendo dai problemi e dalle opportunità specifiche di trasformazione, o come insieme di risorse da sfruttare attraverso interventi che, invece di valorizzarle, portano alla distruzione delle specificità dei luoghi» (Governa, 2005, pp. 42-43) ma come un sistema «non solo [...] di relazioni intersoggettive, capaci di sedimentare risorse relazionali, cognitive e organizzative di tipo contestuale, ma anche considerando le componenti socio-culturali in una più ampia visione sistemica, che comprende tutte le altre componenti che nel corso della storia naturale e umana hanno variamente dotato i luoghi» (Dansero, Governa, Dematteis, 2006, p. 110);
- i rapporti tra scala locale e globale nelle dinamiche dello sviluppo, in cui il locale «diventa strategico proprio con la globalizzazione, intesa come la fase in cui ogni luogo del pianeta può virtualmente interagire con ogni altro. [...] si ha sviluppo locale quando l'ipermobilità dei fattori e delle risorse che circolano nelle reti globali si combina con la fissità di certe risorse locali. Infatti il locale, come livello di organizzazione autonoma, interagisce con il globale nella misura in cui sa attingere valore (in senso generale, non solo economico) da ciò che è proprio del suo territorio» (Dematteis, Governa, 2005, p. 26).

Dati questi presupposti gli autori ci dicono che si può «ridefinire lo sviluppo locale come sviluppo territoriale, cioè come un processo territorialmente radicato o ancorato»

[40] Per una trattazione più generale dei processi di globalizzazione vedi capitolo 1. Gli effetti di tali processi sulla lettura geografica che sto ripercorrendo li ritroviamo nel corso del testo.

[41] Il termine "sviluppo" costituisce un referente chiave sia delle elaborazioni della territorialità che stiamo ripercorrendo, sia della ricerca.

(Dansero, Governa, Dematteis, 2006, p. 109). Forme di sviluppo locale territoriale (SLoT) si osservano ogniqualvolta le relazioni tra interazione sociale, potenzialità del territorio locale, *governance* e sviluppo determinano la produzione di valore aggiunto territoriale (*Id.*).

Qual è quindi il ruolo della territorialità in questi processi? Secondo il modello SLoT, quando interventi di sviluppo locale si inseriscono nella «relazione territoriale che lega, in un processo interattivo di lunga durata, una società e un territorio» (*Ibid.*, p. 112), sono maggiori le possibilità di ottenere risultati caratterizzati da sostenibilità, efficacia e legittimità. Il modo in cui i progetti si inseriscono nella territorialità, sfruttandone le potenzialità «deriva dall'azione territorializzata e territorializzante dei soggetti locali i quali, interagendo con i livelli sovralocali, fanno "presa" sulle componenti del milieu[42] locale, ne attivano le potenzialità specifiche, le usano e le riproducono, contribuendo così alla costruzione di nuove territorialità, sia a livello locale sia a livelli superiori» (Dematteis, Governa, 2005, p. 26).

Dematteis (2001) riprende la definizione di territorialità di Raffestin (1981) distinguendo un significato negativo di territorialità (rapporto di proprietà, esclusione degli altri dal possesso di una cosa) e uno positivo (mezzo per avere relazioni fruttuose con gli altri), ovvero la *territorialità attiva* della quale è necessario considerare il rapporto con l'alterità e l'esteriorità, anche in termini di fisicità e di trasformazioni materiali. Infatti Dematteis definisce la territorialità come «la mediazione della materialità terrestre nei rapporti intersoggettivi e nella produzione di valori» (2001, p. 11). Nel gioco tra locale e globale che fa emergere «territori infra-nazionali» Governa riflette sulle forme che la territorialità assume al loro interno, riprendendo e ridiscutendo la distinzione tra territorialità attiva e passiva a partire da Raffestin (1981) e da Sack (1986).

Dalla lettura di Raffestin deriva e sviluppa la territorialità "attiva" perché «considerata come capacità di valorizzare risorse e attori, attraverso strategie inclusive, al fine di raggiungere l'autonomia (del locale)[43]. [Una territorialità] esito di un processo di

[42] Dematteis (2001) deriva il concetto di milieu dalla geografia regionale di Vidal de la Blache ma dandogli un carattere relazionale: «riguarda cioè quell'insieme di proprietà oggettive dell'ambiente locale che la rete locale dei soggetti considera come *prese* per sviluppare rapporti di territorialità attiva» (p. 18).

[43] Secondo Governa l'impostazione di Raffestin presuppone una «rivoluzione nell'ordine abituale della descrizione geografica, partendo non dalla descrizione dello spazio ma da quella degli strumenti e dei codici degli attori che lasciano tracce e indizi sul territorio» (Governa, 2005, p. 56). Lo sguardo su attori e territori è in ottica sistemica: ricerca di autonomia nelle relazioni di potere. L'autonomia, letta nella distinzione tra dominazione e resistenza, diventa da un lato la «composizione delle *forze*, delle *pratiche*, dei *processi* e delle *relazioni* di potere» sia dei "controllori" che dei "controllati", e dall'altro lato «deriva dall'intreccio di relazioni di *dominazione* (cioè la direzione *top-down* delle relazioni di potere) e di strategie e tattiche di resistenza (cioè la direzione *bottom-up* delle relazioni di potere)» (*Id.*, pp.57-58).

costruzione delle azioni e dei comportamenti che definiscono le pratiche (anche conoscitive) degli uomini in rapporto alla realtà materiale» (Governa 2005, p. 57).

Da Sack invece recupera il ruolo strategico e di controllo della territorialità, arrivando così ad approfondire la distinzione tra i due tipi di territorialità, distinzione legata ai diversi modi in cui i soggetti agiscono e si relazionano tra loro attraverso il territorio. Ci parla quindi di:

- *territorialità passiva e "in negativo"* («con strategie di controllo e col sistema normativo ad esse associato mira a escludere soggetti e risorse», Dematteis, Governa 2005, p.26) in cui solo i soggetti che controllano, che detengono potere e lo esercitano, agiscono svolgendo azioni attive e innovative, mentre gli altri soggetti sono controllati, hanno comportamenti passivi, predefiniti e conformi rispetto alle aspettative esterne. La territorialità passiva non si esprime necessariamente attraverso pratiche coercitive e con obiettivi negativi, anzi spesso le decisioni dei controllori, senza voce in capitolo dei controllati nella scelta, vengono prese "per il bene" di questi ultimi. Si tratta di «una modalità di "trattamento" dei bisogni e dei modi per soddisfarli tipica della tradizione amministrativa e della pianificazione territoriale intesa come regolazione autoritativa delle scelte e strutturazione gerarchica del conflitto» (Governa, 2005, p. 59);
- *territorialità attiva e "in positivo"* («discende invece dall'azione collettiva territorializzata e territorializzante dei soggetti locali e si serve di strategie inclusive e cooperative», Dematteis, Governa 2005, p. 26)[44] in cui ogni soggetto è in grado di agire, di rivestire ruoli e di svolgere azioni innovative, mettendo in pratica strategie di risposta/resistenza rispetto a quelle impositive del controllo e costruendo, così, cambiamenti e innovazioni» (Governa, 2005, p. 59).Le due territorialità sono presenti contemporaneamente in un territorio, legate come sono all'agire dei diversi soggetti interagenti, ma secondo Governa nella pratica non sono facilmente distinguibili. Un sistema per rilevare la presenza dell'una o dell'altra forma è

L'autonomia locale diventa quindi la «capacità del livello locale di rapportarsi autonomamente con l'esterno; di definire processi di auto-organizzazione e autoregolazione, controllando, rispondendo e ridefinendo endogenamente, attraverso specifiche pratiche sociali, culturali e politiche, gli stimoli e le perturbazioni provenienti dall'esterno; di mantenere la propria identità territoriale; di elaborare, secondo le proprie esigenze e la propria normatività, le regole e le norme che provengono dall'esterno; di far valere all'esterno le proprie regole» (Governa, 2005 p. 58).

[44] In questo caso Dematteis ci dice che i territori si comportano come sistemi "attivi" in cui la territorialità svolge un ruolo di mediazione simbolica cognitiva e pratica fra la materialità dei luoghi e l'agire sociale nei processi di trasformazione e di sviluppo locale (Dematteis, 2001).

l'osservazione delle caratteristiche delle azioni di *governance* per lo sviluppo locale, i cui modelli regolativi[45] informano sul tipo di rapporto che lega l'agire dei soggetti al territorio e quindi sul tipo di territorialità che creano e da cui derivano. Qui Governa (2005, p. 60) oltre ai rapporti di territorialità attiva (autonomia locale) e passiva (esclusione e controllo) introduce anche quelli basati sulla prossimità.

Perciò i rapporti di territorialità in base alle azioni di *governance* potranno essere:

- rapporti di prossimità: considera territorio come semplice supporto di soggetti, azioni e progetti. Le interazioni si realizzano più facilmente in uno spazio ristretto perché favorite dalla prossimità tra i soggetti interagenti (rapporti faccia a faccia, condivisione di esperienze e conoscenze contestuali, rapporti di fiducia, reciprocità...). Si tratta di un rapporto tra soggetti e territorio che ha al suo centro il valore delle relazioni fra soggetti e quindi una sola parte delle relazioni che compongono la territorialità, quelle con l'alterità, trascurando l'esteriorità;
- rapporti di territorialità passiva: si configura come coercizione esterna che si esplica attraverso strategie di controllo dello spazio associate a uno specifico sistema normativo. Per questa territorialità le politiche sono strumenti volti alla delimitazione degli spazi e al tracciamento di confini, basati sul principio del "comando e controllo" o su una visione conservativa e vincolistica dei luoghi e delle loro specificità. È la territorialità dei modelli regolativi di tipo top-down, che agiscono secondo modalità autoritative e vincolistiche in cui c'è un unico soggetto che agisce mentre gli altri soggetti hanno comportamenti conformi alle indicazioni imposte (p. 60);
- rapporti che considerano i territori come "territori attivi", in cui la territorialità indica l'insieme delle pratiche e delle conoscenze degli uomini in rapporto alla realtà materiale. Si esprime con politiche dalle strategie inclusive rivolte alla valorizzazione delle specificità locali per la promozione dello sviluppo attraverso il confronto, anche conflittuale, con le pratiche sociali e le attese dei soggetti. È una territorialità che si esprime nei modelli regolativi dell'approccio bottom-up che si definiscono attraverso l'azione condivisa di una molteplicità di soggetti, ognuno

[45] Le azioni di *governance* per lo sviluppo locale possono essere lette come combinazione di diversi modi di regolazione dei processi territoriali dello sviluppo (mercato, organizzazione, stato, comunità, associazione). Le cinque modalità sono presenti con peso e forma diversi nella *governance* delle economie locali dove si intrecciano modelli regolativi bottom-up (la comunità e l'organizzazione) e top-down (il mercato e, in particolare, il ruolo dell'economia globale, l'organizzazione e lo stato) (cfr. Governa, 2005, p. 59).

dotato di razionalità e responsabilità propria, così come di specifiche conoscenze (p. 61).

I modelli regolativi di *governance* costituiscono quindi un punto di osservazione favorevole dei processi di sviluppo poiché esprimono diverse forme di territorialità che si combinano tra loro: territorialità passiva nei modelli autoritativi e coercitivi, territorialità attiva nei modelli inclusivi e partecipativi (cfr. Governa, 2005, p. 60).

In ogni territorio sono contemporaneamente presenti modelli diversi di regolazione e forme diverse di territorialità, ma perché si possa osservare uno SLoT è necessario che ci sia almeno qualche indizio di territorialità attiva «che discende dall'azione collettiva territorializzata e territorializzante dei soggetti locali e si serve di strategie inclusive e cooperative» (Dansero, Dematteis, Governa, 2006, p. 112). Lo SLoT è verificabile inoltre dalla produzione di valore aggiunto territoriale, la valutazione del quale è un criterio cruciale per capire se ci si trova o no di fronte a sviluppo locale e in che misura. «La valutazione del valore aggiunto territoriale richiede di individuare il grado di attivazione e le modalità di impiego delle risorse potenziali specifiche di un territorio locale, cioè del capitale territoriale locale» (*Ibid.*, p. 112). La sostenibilità del processo non è solo ambientale, perché occorre sì la conservazione del capitale naturale, ma anche di tutto il capitale territoriale: "lo sviluppo locale deve confrontarsi con la *dimensione territoriale della sostenibilità*" all'interno della quale si distinguono le diverse dimensioni della sostenibilità (ambientale, economica, sociale, culturale, politica) (Magnaghi, 2000). La sostenibilità territoriale dello sviluppo può essere definita come «la capacità autonoma di creare valore aggiunto territoriale in un duplice senso: quello di trasformare in valore, d'uso o di scambio, le risorse potenziali (immobili e specifiche) di un territorio e quello di incorporare al territorio nuovo valore sotto forma di incremento del capitale territoriale» (Dansero, Dematteis, Governa, 2006, p. 112). Seguendo questa strada si potrà parlare di territorialità sostenibile quando forme di territorialità attiva promuovono le capacità di autoriproduzione del sistema territoriale (cfr. Dansero, 2005, pp. 118-145)[46].

2.2.2. Territorialità stabili e instabili: trasgressioni territoriali

L'approccio territorialista è stato rielaborato parallelamente da un altro gruppo di studiosi che, a partire da premesse e percorsi simili, ha sviluppato un modello per l'analisi della territorialità dei progetti di sviluppo e degli interventi diretti allo sviluppo in generale

[46] O, come direbbe Turco, quando la territorialità (attiva) gioca, nella dialettica dell'autonomia, al fine di incrementare complessità, potenziando l'aleatorietà delle relazioni (Turco, 1988).

che potesse essere applicato a realtà del Nord come del Sud del mondo.

Sembra utile e interessante ripercorrere il filo dei principali ambiti di ricerca di questo gruppo per osservare come si è sviluppato il modello[47]. I quasi vent'anni di ricerca sull'agricoltura irrigua nell'Africa sub-sahariana sono stati guidati dall'analisi del processo di territorializzazione (sulla base della proposta di Turco, 1988) portando all'approfondimento dello studio della territorializzazione idraulica dei grandi progetti irrigui statali degli anni sessanta. Infatti il contesto storico vedeva la progettualità per lo sviluppo nelle mani dei governi centrali di recente indipendenza, orientati/diretti nelle scelte da organismi sovranazionali come Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale. Si è trattato di una stagione di grandi progetti che hanno ridisegnato interi sistemi territoriali sconvolgendone gli assetti sociali, culturali, economici precedenti, con l'obiettivo dichiarato di portare sviluppo[48]. Il fallimento quasi generale di questa fase di progetti ha aperto la strada a livello internazionale all'affermarsi di una progettualità alternativa, dal basso, che prevedesse il coinvolgimento e la partecipazione delle società interessate. La stagione della partecipazione, dello sviluppo sostenibile, ha portato una nuova ondata di progetti in cui però gli organismi statali e sovrastatali giocano un ruolo marginale.

Questo spostamento ha coinvolto il gruppo di ricerca che è andato approfondendo il ruolo della territorialità negli esiti dei progetti di sviluppo, o meglio, se e come gli interventi abbiano considerato le relazioni tra società locali, territori, risorse, ovvero le territorialità tradizionali (di base). Faggi, introducendo il lavoro di Bertoncin e Pase (2008), parla di territorialità idraulica (parallela alla territorializzazione idraulica) come «i rapporti che legano gli attori sociali al territorio costruito dall'irrigazione, all'interno delle maglie dei progetti, sulla base di regole – più o meno rigide – che ne governano il comportamento. Che definiscono immediatamente e drasticamente chi è "dentro" e chi è "fuori", chi è entrato nel flusso positivo della modernità e chi resta, invece, impastoiato nella tradizione» (Faggi, 2008, p. 7). Da un lato dimostrano che i progetti raramente tengono in considerazione tutti gli attori, tutti i territori, tutte le relazioni, dimenticandone spesso alcuni, ma dall'altro lato dalla messa a punto del modello di analisi della territorialità dei progetti di sviluppo di Bertoncin e Pase (2008) emerge che le territorialità di base a volte reagiscono in maniera inedita, sorprendendo per le capacità di risposta, di

47 Per una visione d'insieme vedi Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, pp. 68-78; Bertoncin, Pase, 2008, p. 18.

48 Come già ricordato, vedremo nel prossimo paragrafo i significati che può assumere il termine sviluppo in chiave sia diacronica che sincronica.

adattamento, di invenzione creativa di soluzioni, per la resilienza del sistema territoriale.

Lo stesso approccio teorico negli stessi anni[49] è stato elaborato anche in un contesto completamente diverso, quello del Delta del Po veneto, dove l'analisi della territorialità è stata approfondita sia nel caso dell'istituzione del Parco del Delta come intervento di sviluppo dell'area che ha comportato la negoziazione tra interessi interni ed esterni al territorio in questione, sia nel processo stesso di territorializzazione ricostruito a livello diacronico seguendo le territorialità succedutesi nel tempo (Bertoncin, 2004).

Il percorso giunge così all'apertura di questo approccio a nuovi contesti territoriali e diverse prospettive di sviluppo, interessandosi dei progetti di delocalizzazione e internazionalizzazione produttiva (Bertoncin, Marini, Pase, 2009), senza però abbandonare il contesto africano[50].

Soja (1971), Sack (1986), Raffestin (1981, 2007) sono i riferimenti da cui Bertoncin e Pase partono per osservare le territorialità molteplici che si intersecano nella realtà attuale, per capire «come le dinamiche di potere costruiscono una territorialità piuttosto che un'altra» (2009, p. 26). In particolare questi autori riprendono l'esclusività e l'identità di Soja, la compartimentazione e il controllo di Sack, la triangolarità attore-territorio-attore e la funzione dei mediatori e il ruolo dello sguardo/rappresentazione di Raffestin (1981, 2007) (vedi Bertoncin, Pase, 2008, pp. 50-80) per approfondire la territorialità moderna (*Id.*, 2009, p. 26) e la territorialità che dalla crisi della prima deriva e che, forse, possiamo definire post-moderna.

A. Territorialità moderna

Si esprime attraverso la compartimentazione dello spazio, producendo identità esclusive ed esercitando un potere di controllo sulle relazioni e i processi interni alla porzione territoriale delimitata (*Id.,*, 2008, p. 53). È l'espressione di un progetto di potere, di un'intenzionalità (*Id.*, 2009, p. 26). Collegandosi a Sack viene evidenziato il ruolo della definizione dei confini che, costruendo contenitori territoriali, danno forma agli eventi del territorio (*Id.*, 2008, p. 54). Come ripreso in seguito da Raffestin (1981) e da Turco (1988), la delimitazione «crea territorio solo quando è "operativa" e serve: per generare,

[49] Nel testo di Bertoncin e Pase del 2008 vengono raccolti in un discorso unitario i risultati di diversi anni di ricerca sui paesi del bacino del Lago Ciad. Anni in cui la lettura della territorialità viene sviluppata anche in Senegal e Mauritania (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006; Bertoncin *et al.*, 2006).

[50] I geografi africanisti del Dipartimento di Geografia dell'Università di Padova sono tutt'ora attivi in progetti di ricerca in Africa, mantenendo così attivi e comunicanti i due contesti (Nord e Sud).

influenzare o controllare attività. […] i limiti […] regolano infatti modalità di accesso, di entrata e di uscita, così delle persone […] come delle cose» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 54). In questo modo la territorialità manifesta il potere, è la «faccia vissuta della faccia agita del potere» (Raffestin, 1981) sia trasferendo sul territorio oggetto del controllo il ruolo di controllore, sia spersonalizzando le relazioni e svuotandole del loro contenuto soggettivo.

Nel primo caso «si sposta l'attenzione dalla relazione sempre soggettiva tra attori interni o esterni, loro logiche di intervento: adeguate o inadeguate e il territorio, alla presunta oggettività del ritaglio territoriale» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 55). In questo modo «la conflittualità sociale può essere mascherata come conflitto tra territori e non tra attori» (*Ivi*, p. 56).

Nel secondo caso la territorialità espressa dal potere omogeneizza attori e relazioni, intervenendo in territori tutti uguali tra loro, dove il progetto applicato, l'intenzionalità, non necessita di una lettura approfondita delle differenze, che anzi "rallenterebbero" il suo dispiegarsi.

La delimitazione, determinando le regole di passaggio tra interno e esterno e quindi tra inclusione e esclusione, edifica identità territoriali esclusive, perché negano «la possibilità di diverse territorialità su uno stesso territorio» (*Ivi*, p. 58). La territorialità moderna stabilisce così ciò che è ammesso e ciò che non lo è in un territorio attraverso l'elaborazione di sistemi normativi (*Id.*, 2009, p. 26). I confini della compartimentazione territoriale sono espressi, in questa forma di territorialità, in modo evidente, come demarcazioni visibili, spesso fisiche, che veicolano in maniera efficace il senso di esclusione e di esclusività del territorio. Nonostante la compartimentazione «nuovi fatti territoriali, attività, relazioni che ignorano i "contenitori" già stabiliti determinano l'emersione progressiva di nuovi territori» (*Id.*, 2008, p. 62). Sono fatti che "trasgrediscono" le strutture territoriali mettendo in crisi la loro solidità, creando «zone di incertezza tra esterno e interno» (*Ibid.*), che si moltiplicano dando vita a nuove territorialità.

> È quanto abbiamo visto nel capitolo 1 con il passaggio dal fordismo al post-fordismo nei territori del Nord Est. La territorialità della grande fabbrica fordista, dal Secondo dopoguerra presente anche se non diffusamente a Nord Est, spinta e incoraggiata a svilupparsi perché espressione della razionalità dominante del tempo, in quei territori invece non si riproduce. Le sue regole vengono trasgredite dalla territorialità del modello post-fordista, del piccolo e spontaneo che individua «una inedita modalità di delimitazione territoriale, ben più flessibile, permeabile ed evolutiva» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 65).

B. Territorialità postmoderne

La ridefinizione della "territorialità moderna" è dettata dagli effetti «della modernità fluida, i noti processi di scomposizione spazio temporale emblema della globalizzazione, la crisi del rapporto stato, territorio e società e quindi anche del modello dei progetti di sviluppo» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 53)[51]. Nella crisi della territorialità moderna, Bertoncin e Pase (2008) studiano le trasgressioni da parte delle nuove territorialità che subentrano a quelle moderne, riprendendo e risignificando alcune caratteristiche. Infatti la territorialità moderna controlla strutture, reti, conoscenze e competenze, definendo chi può o chi non può accedervi. La trasgressione dei limiti porta a territorialità in cui vengono recuperate le stesse strutture, reti, conoscenze, dando loro nuovi significati (cfr. p. 66). Si tratta di territorialità dalle modalità di costruzione autodirette (Dematteis 2001, Governa 2005, Magnaghi 2000) espresse dai concetti di «permeabilità dei confini, diaspora, transculturazione, zona di contatto, identità di flussi e non di radici, inclusione, partecipazione e condivisione» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 27). La comunicazione della territorialità attraverso il confine si modifica radicalmente, perché queste territorialità «non dispongono di un simbolismo territoriale forte che ne ratifichi in modo indiscutibile "l'ammissione ad esistere" e che indichi chiaramente l'identità spaziale dei gruppi coinvolti» (*Id.*, 2008, p. 70).

> Nel nostro caso la delimitazione dei territori dei progetti, quindi gli ambiti di espressione delle territorialità, cambiano dapprima dalla fabbrica fordista (grande, dominante, separata dal contesto) al sistema produttivo postfordista (piccolo, diffuso, integrato nel contesto, continuo). Cambia la logica/la territorialità e cambia il tipi di visibilità del progetto (che diventa infatti anche più evidente di prima). Il «simbolismo territoriale del progetto» PMI «ha assunto una codificazione stabile, riconoscibile immediatamente […]: la sua standardizzazione è garanzia di capacità comunicativa. Appresi i "segni" territoriali [del] progetto, la popolazione è in grado di riconoscer[ne] il confine e il contenuto territoriale [...], la sua differenza di norme e comportamenti» rispetto ad altri territori (*Ivi*, p. 69). È quanto è avvenuto nell'opposizione tra Nord Ovest (il triangolo industriale della grande impresa fordista), Mezzogiorno (il paesaggio agrario con poli di industrializzazione statale) e Nord Est (prima il la maglia agraria, poi la piccola e media impresa). L'ulteriore passaggio alle territorialità dell'internazionalizzazione,

[51] I presupposti alla ridefinizione della territorialità, ma meglio dire, alla ridefinizione della lettura geografica della realtà, sono molteplici, ma tutti sono parte della riconfigurazione continua del sistema-mondo definita con il termine globalizzazione. Rispetto a questo concetto, spesso si attribuisce alla globalizzazione una personalità, come se fosse un attore in gioco, dimenticandoci invece che si tratta di un insieme di processi anche molto diversi e che coinvolgono molteplici e differenti attori e scale. "Coinvolgono" appunto, perché questi processi di "globalizzazione" sono prodotti e determinati di volta in volta dagli equilibri di potere che si alternano e modificano nel tempo e nello spazio (Sassen, 2000, p. 373).

invece, come le territorialità postmoderne, non sono visibili. Le territorialità fluide, nuove, che trasgrediscono i limiti precedenti, sono visibili/accessibili all'osservazione e alla conoscenza solo chiedendo e seguendo i movimenti, gli spostamenti[52]: «la comunicazione di queste nuove territorialità è fatta dalle parole» (*Ivi*, p. 70). Queste nuove territorialità sono espressione di poste in gioco nuove o recuperate dal passato, per cui alla "mono produzione" subentra la differenziazione, l'apertura, anche se questo non sempre va nella direzione della costruzione di territorialità resilienti[53].

L'organizzazione politica e economica dello spazio (Soja, 1971) canalizzando le relazioni umane in territori definiti aveva definito gerarchie spaziali che facevano emergere nodosità e quindi centralità e marginalità (Raffestin, 1981). Nel passaggio da una territorialità all'altra cambiano sempre non solo i confini, ma anche i centri e le periferie, la gerarchia «nei luoghi e dei luoghi» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 71). Con le territorialità postmoderne «non c'è più l'imposizione di una territorialità in cui la coerenza delle relazioni, solo funzionali, è forzata da confini progettuali definiti dall'esterno» (*Ivi*, p. 78), poiché sono le relazioni stesse di una collettività che stabiliscono i nuovi limiti.

Nel caso del passaggio dalla territorialità fordista alla territorialità postfordista cambiano i centri e le periferie. Un progetto endogeno trasforma l'ex periferia Nord Est in un nuovo centro di attività frenetica. Al suo interno si moltiplicano i nodi parallelamente alla diffusione delle PMI sul territorio. Con il salto ulteriore alle territorialità postmoderne dell'internazionalizzazione, i limiti vengono nuovamente trasgrediti e «l'esclusività territoriale non fa più riferimento ad un'unica tipologia di relazione funzionale, circoscritta dai confini del progetto e quindi ad un solo territorio, bensì ad un insieme integrato di specificità relazionali tra certi attori e certi territori» (*Ibid.*). Si assiste al passaggio successivo, quello delle territorialità dell'economia globale e denazionalizzata che vedremo nel seguito di questo paragrafo.

La conflittualità che nella territorialità moderna viene giocata tra controllore e controllato (anche come conflitto tra territori), nella scomposizione delle territorialità postmoderne torna a giocarsi tra attori. Così alla competizione internazionale tra territori per l'attrazione di attività produttive si affianca, nel territorio locale, una conflittualità/contrasto tra grandi e piccole imprese, tra chi internazionalizza e chi mantiene

---

[52] Anche se si riferisce alla moltiplicazione delle territorialità intorno al Lago Ciad, mi piace riportare questo passaggio: «È un intreccio di territorialità differenti quello che comunicano le merci caricate sulle imbarcazioni, che intersecano a loro volta confini diversi: di villaggio, di distretti produttivi, di aree di attrazione di mercato nelle grandi città, attorno e distante dal lago» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 71). La moltiplicazione delle territorialità nel Nord Est viene comunicato dalla diversificazione dei prodotti pubblicizzati come tipici del luogo, dall'emergere dei servizi, dal nuovo ruolo dell'agricoltura...

[53] La resilienza, proprietà dei sistemi ambientali, ecologico, territoriali, umani, è la capacità di adattamento, l'elasticità grazie alla quale le perturbazioni esterne vengono assorbite dal sistema grazie ad una riorganizzazione interna che permette al sistema stesso di non andare in pezzi (vedi Faggi, 1991; Turco, 1998; Dansero, 1996).

la produzione all'interno del territorio, mentre a livello globale si creano delle associazioni di interessi trasversali, che superano i limiti locali, intersecandoli.

Il passaggio dalla territorialità moderna a quelle che qui ho definito territorialità postmoderne è un cambiamento avvenuto nel tempo, ma che non ha comportato la sostituzione della prima con la seconda. «Il moltiplicarsi delle territorialità attive sullo stesso territorio, in cui sono intervenute e agiscono importanti dinamiche migratorie: di persone e di aziende» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 30) si esprime con la compresenza di forme di controllo tramite confini rigidi e forme di trasgressione attraverso limiti porosi. Queste territorialità plurali, compresenti nello stesso territorio, sono espresse da progetti/interventi o modalità di produzione, organizzazione e uso del territorio promossi da attori che possono essere interni o esterni a quel determinato territorio. Il gioco delle territorialità si definisce come interazione tra territorialità di arrivo/di partenza, di base/di progetto, tradizionale/moderna, a seconda del contesto. Nelle ricerche dei geografi padovani in Africa sono state definite come territorialità tradizionali o di base/territorialità moderne o di progetto. Nel contesto di questa ricerca le territorialità verranno definite di volta in volta, proprio perché la moltiplicazione delle logiche che le definiscono provoca sovrapposizioni, scarti a volte notevoli, altre volte solo accennati.

Bertoncin e Pase hanno definito la territorialità come «il campo dinamico definito dall'insieme interagente delle relazioni tra attori e territori» (2009, p. 25), espresso dalla fig. 11 e dalla formula a/A/t/T → E.

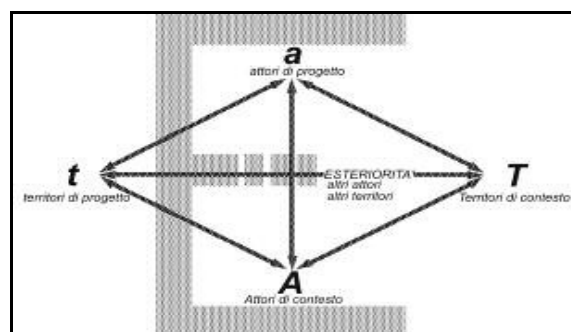



Fig. 11. Schema rappresentativo della territorialità (fonte: Bertoncin, Pase, 2009).

La figura e la formula esprimono il campo dinamico delle relazioni tra gli attori di progetto/locali *a*, il territorio di progetto/locale *t*, gli attori di contesto *A*, i territori di

contesto/ambiente *T*, e tutti questi (insieme o singolarmente) con *E*, l'esteriorità, fatta di altri attori e territori e definibile a partire dalla scala adottata[54] (cfr. Bertoncin, Pase, 2008, p. 268). La territorialità, come espressione delle dinamiche di potere, e quindi vivendo della "problematica della relazione" di Raffestin, è caratterizzata «da maggiore o minore stabilità o instabilità. Se una territorialità più stabile è data in prima approssimazione da relazioni "relativamente" simmetriche, dalla permanenza nel tempo degli attori (dal successo delle loro strategie autoriproduttive) e dalla pertinenza del loro agire rispetto alle dinamiche territoriali, sono la mancata considerazione di alcune delle relazioni del campo dinamico, lo sbilanciamento delle relazioni e la tensione tra esse a determinare l'orientamento verso l'instabilità» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 26). Anche se non si può affermare a priori che sia sempre così, la territorialità moderna esprime una forte stabilità che però di fronte a mutamenti sostanziali del contesto (come quelli portati dalla globalizzazione) si trasforma in una tendenza all'instabilità, mentre le territorialità postmoderne, nella loro declinazione inclusiva, forse hanno più difficoltà a trovare equilibri permanenti, ma ascoltando le istanze di più attori, alla lunga tenderanno alla stabilità. Per definire stabile o instabile la territorialità bisogna però osservare «l'intero campo dinamico relazionale e cioè la tensione, fatta di forze propulsive e di forze limitanti, che coinvolge *a/A*, *a/T*, *t/A*, *t/T*, *a/t*, *a/T* e tutti con *E*» (*Ivi*, p. 269), in cui il territorio è uno degli attori in gioco.

Vedremo successivamente come in questa ricerca gli attori e i territori saranno di volta in volta di progetto e di contesto e come si connetteranno agli altri territori e attori delle reti globali. Si tratta comunque di un modello utile all'analisi di contesti territoriali anche molto diversi, ma accomunati da un simile destino, quello di essere ambiti d'azione di scelte di sviluppo interne o esterne che destrutturano/ristrutturano i tessuti territoriali locali riarticolando la loro posizione nelle reti globali. In questa prospettiva analizzare la territorialità significa considerare il comportamento degli attori nel loro vissuto territoriale (Bertoncin, Pase, 2009, p. 25) approfondendo il loro agire (posizioni, finalità, logiche di intervento, strategie, sistemi d'azione, esiti territoriali: vedi Bertoncin, 2004) in prospettiva sincronica, come «ricostruzioni del gioco territoriale, come scontro/incontro di strategie, entro precisi quadri spazio temporali selezionati», e diacronica, seguendone «la

[54] Gli autori propongono una possibile declinazione di questo modello rispetto al fenomeno della delocalizzazione, per cui *a* sono gli attori di un'impresa, *t* è la fabbrica, *A* gli attori non direttamente coinvolti in azienda, *T* i territori in cui le aziende si impiantano, ed *E* il mercato globale e le politiche comunitarie, la Tunisia come territorio concorrente alla Romania, ecc. (Bertoncin, Pase, 2009, p. 32).

convocazione, l'entrata, l'uscita o l'esclusione dal gioco» (*Id.*, 2008, p. 254) e le variazioni del loro agire.

Procedendo con questa modalità dovrebbe essere possibile osservare le trasgressioni, ovvero i salti di soglia, i punti di passaggio, i momenti del cambiamento da una territorialità all'altra e da una territorialità a più territorialità.

2.2.3. Territorialità plurali, multisite, denazionalizzate

La territorialità è permeata della complessità del reale e ne rispecchia la tendenza verso la frammentazione (delle unità che definivano con sicurezza un fenomeno), la moltiplicazione (delle istanze, degli sguardi considerati), la pluralità (delle voci che entrano nell'arena e pretendono con forza diversa di entrare nel gioco globale). In questo paragrafo cerco di seguire come il significato di questo concetto si è modificato, nel tempo, nello spazio, in uno dei numerosi contesti disciplinari che ne stanno attualmente ridiscutendo il senso. Si tratta di un percorso certamente incompleto, ma che ha l'obiettivo di presentare almeno una delle prospettive che è intervenuta nel "guidare lo sguardo della ricerca".

Come abbiamo visto LA territorialità, associata al ruolo dello Stato-nazione, si è scomposta in PIÙ territorialità, espressioni dei molteplici attori entrati nel gioco territoriale; in questo cambiamento la globalizzazione ha giocato e gioca un ruolo centrale. Infatti il cambiamento della territorialità statuale per la crisi dello Stato-nazione, la territorialità delle reti economiche globali, le nuove configurazioni delle territorialità multi-localizzate, sono tutte accezioni della territorialità provocate dai processi globali economici, sociali, culturali, ambientali.

Saskia Sassen (2000) affronta il ruolo della globalizzazione economica come i processi che scardinano la territorialità esclusiva dello Stato-nazione, provocando la nascita di nuove territorialità non discutendo i confini nazionali, ma al livello dei "comparti/rivestimenti/contenitori istituzionali" del territorio nazionale (institutional encasements, p. 372). Con «exclusive territoriality of the nation-state» Sassen intende la giurisdizione territoriale dello Stato nazione. Discute infatti di trasformazioni della sovranità, o meglio della «denationalization of sovereignity»[55], che si scompone e alcune sue parti vengono appropriate dal sistema di potere politico-economica (porta come

[55] La sovranità nazionale è intesa come combinazione di particolari forme di potere e legalità e quindi espressione di una particolare territorialità. È quella che poi viene interpretata come combinazione di territorio, autorità e diritto (Sassen 2008).

esempio il WTO).

L'incontro tra un attore globale (il mercato, un'impresa) e le istituzioni statali, apre una nuova frontiera: «it is a zone of politico-economic interactions that produce new institutional forms and alter some of the old ones» (Sassen, 2000, p. 374). Sassen osserva quindi la modificazione delle territorialità osservando le discontinuità istituzionali nella storia dello Stato moderno. Si tratta del costituirsi di «a new geography of power» (*Ivi*, p. 375) disegnata da alcune caratteristiche della globalizzazione economica:

- nei territori attuali la globalizzazione si materializza in specifiche istituzioni e processi («what kind of territoriality is this?», p. 376);
- emerge un nuovo regime legale di governo delle transazioni economiche transfrontaliero (cross-border), osservabile dalla massiva innovazione legale che accompagna il dispiegarsi della globalizzazione (p. 376);
- sempre più attività economiche avvengono nello spazio elettronico, che può portare «to a crisis in control that transcend the capacities of both the state and the institutional apparatus of the economy» (*Ibid.*)[56].

La strutturazione di un'economia di rete (Dicken *et al.*, 2001) fortemente diffusa a livello globale, provoca la crescita di alcune funzioni interne alle aziende, funzioni centrali di controllo dei flussi. Nel rapporto tra territorialità e globalizzazione questo significa sì che l'economia globale crea spazi economici che si estendono oltre le capacità di regolazione di un singolo stato, ma anche che «these central functions are disproportionately concentrated in the national territories of the highly developed countries» (*Ivi*, p. 377). E si concentrano spesso in quelle che Sassen chiama le città globali.

Il punto di osservazione così non è solo la perdita di controllo da parte dello Stato, ma quale sia il suo nuovo ruolo in questo «shift to the *practice* of global control: the work of producing and reproducing the organization and management of a global production system and a global marketplace for finance, both under conditions of economic concentration» (*Ivi*, p. 379).

Infatti le imprese che operano su scala globale continuano ancora a pretendere garanzie sui diritti di proprietà e sui contratti, e le chiedono ai loro territori nazionali. È molto interessante quanto dice Sassen: la competizione economica globale non si limita a

[56] Sassen sostiene che non si può parlare di dualità Stato/nazione come «a mutually exclusive set of terrains where what the global economy gains the national economy or the national state lose» (Sassen, 2000, p. 376).

investire le industrie (che sono attori protagonisti in questo gioco), ma «pushes local jurisdictions into the competition for industries that operate nationally and/or transnationally» (p. 380). Gli effetti della globalizzazione sulla territorialità si osservano quindi sul piano normativo. La possibilità per le imprese di spostarsi sa una giurisdizione ad un'altra con minori vincoli regolativi spinge ad una corsa al ribasso dei sistemi regolativi, facendo entrare nella competizione interi paesi. Un altro aspetto è la nascita di sistemi legali globali a garanzie dei diritti di proprietà e dei contratti. Sono formule che sembrano guidare verso il declino della sovranità nazionale, attraverso «a relocation of authority that has transformed the capacities of governments and can be [...] described as governance without government» (p. 382). Si formano così dei regimi legali transnazionali.

Nell'«emerging transnational governance system» lo Stato riconfigura il suo ruolo. Territorialità esclusiva e territorio nazionale sono concetti che descrivono la storia dello Stato moderno, ma attualmente vengono spezzati e ricomposti in nuovi significati. La localizzazione del globale e del non-nazionale in ciò che è stato costruito come nazionale sfida i quadri concettuali delle scienze sociali, pretendendo nuovi approcci metodologici per l'investigazione della dimensione transnazionale. Sassen torna con un articolo del 2008 su questa necessità di trovare una dimensione che travalichi la separazione tra nazionale e globale. La sua proposta deriva da questa lettura della territorialità, legata allo Stato-nazione, con la forte impronta giuridica, e come assemblaggio di tre elementi: territorio, autorità e diritti («componenti trans-storiche presenti in quasi tutte le società», «complesse istituzionalizzazioni che emergono da processi specifici, lotte e interessi in competizione», Sassen, 2008, p. 972). ma se quello di territorialità era un concetto normalmente impiegato per designare particolari articolazioni di Tad nello Stato moderno, la denazionalizzazione spinge Sassen a provare a denaturalizzare la territorialità moderna per provare a catturare una gamma più ampia di articolazioni. Individua quindi quattro tipi di territorialità che si assemblano al di fuori della scala “nazionale” o “globale” (vedi p. 975)[57].

Il primo tipo di territorialità si trova «nello sviluppo di nuove geografie giurisdizionali». Il secondo tipo è «il lavoro degli Stati nazionali di tutto il mondo per costruire uno spazio globale standardizzato per le attività delle società e dei mercati» (p. 975). Così Sassen rappresenta la globalizzazione economica in modo inverso: non l'abbandono dello Stato nelle mani del sistema globale ma anzi, la volontà dei governi di allinearsi al capitale globale delle *corporation* (p. 976).

[57] Il territorio, in queste configurazioni, rimane quello dello Stato-nazione, perché come abbiamo visto secondo l'autrice non avviene la sua completa scomparsa.

Il terzo tipo di territorialità si trova «nella formazione di una rete globale di centri finanziari» (p. 976), centri situati in territori nazionali ma che restano delle località denazionalizzate. Questi sono uno dei costituenti di un nuovo tipo di «territorialità "multisita"» (p. 976).

Il quarto tipo di territorialità si trova «nelle reti globali di attivisti locali e […] nell'infrastruttura sociale concreta e spesso legata al territorio della società civile globale» (p. 976).

Sono quattro tipologie di territorialità che condividono alcune caratteristiche: non sono solo nazionali o solo globali ma articolazioni di elementi di ognuno di questi due livelli; nell'assemblare elementi dei due livelli si mescolano anche «ordini spazio-temporali differenti, cioè, differenti velocità e differenti prospettive» (p. 977); questi mescolamenti creano uno spazio in cui sono possibili relazioni per le quali non esistono regole chiare; così come le relazioni, possono emergere anche nuovi tipi di attori che tendono ad avere accesso a domini transfrontalieri prima campo esclusivo di attori come gli Stati nazionali; anche le risorse possono essere rideterminate in questi assemblaggi poiché «una risorsa esistente può venire dispiegata di nuovo in un dominio con una logica organizzatrice differente» (p. 978).

Sassen, come altri autori, sottolineando il carattere transnazionale dei processi attuali, offre un'apertura del concetto di territorialità come concetto efficace per leggere la trasformazione attuale. È un'interpretazione della territorialità che parte da basi differenti, dall'articolazione tra i tre elementi territorio-autorità-diritti, ma che arriva a proporre uno schema interpretativo dei cambiamenti economici internazionali. Suggestione che ho ritenuto interessante per rielaborare le informazioni e i dati del caso di studio.

2.2.4. Schema conclusivo delle territorialità

La territorialità moderna, dello Stato-nazione e delle grandi organizzazioni territoriali, ha lasciato il campo aperto alla moltiplicazione delle territorialità della pluralità di attori che intervengono nell'organizzazione dello spazio. Questo passaggio non ha cancellato la presenza dell'attore statale, ma ne ha rideterminato il ruolo e la posizione sia rispetto agli altri attori presenti in campo internazionale, sia rispetto agli attori interni ai confini statali. Le trasformazioni della territorialità, legate ai processi di globalizzazione e alla denazionalizzazione, rendono questo concetto uno strumento utile per l'analisi dei cambiamenti territoriali dettati dai processi economici globali. Uno strumento concettuale

che, riposizionandosi al livello transnazionale, permette di entrare nel profondo del gioco delle relazioni tra attori e territori svelandone la complessità. Assumendo la compresenza e la sovrapposizione di diverse territorialità che insistono su uno stesso territorio, o che abbracciano più territori, in un dialogo che può andare dalla cooperazione al conflitto, questo approccio non vuole limitarsi ad una descrizione del reale, cercando invece i momenti di frattura tra le territorialità come indizi di possibilità di cambiamento (vedi Dematteis, 2005, pp. 89-117).

Per un fine metodologico potremo così distinguere tra la territorialità espressione di un attore e del suo "comportamento" territoriale[58] (attore individuale o collettività impegnati in un progetto o parte attiva nell'agire territoriale -produzione, uso, trasformazione del territorio) e una territorialità come qualità del territorio in un dato momento, o meglio qualità del campo dinamico delle relazioni tra attori territoriali. Infatti ci ricorda Raffestin (2007) che ogni territorio implica l'esistenza di una territorialità, ma che c'è una «discordanza tra il territorio che conserva delle rimanenze e la territorialità la cui evoluzione è più rapida. [...] Il territorio non è mai contemporaneo della territorialità che ivi si svolge» ma è di continuo riorganizzato, riprodotto, risignificato permettendo lo sviluppo di nuove forme di territorialità (p. 22).

2.3 Elementi della territorialità e strumenti di indagine

Seguendo le evoluzioni del concetto di territorialità sono emersi i suoi elementi costituenti intorno ai quali riflettere nell'analisi della trasformazione dei territori a seguito dei processi economici globali. Vediamo quindi quali sono le chiavi di accesso alla territorialità sia da un punto di vista teorico, riprendendo le letture degli autori che abbiamo ripercorso nei precedenti paragrafi, sia da un punto di vista metodologico, attraverso delle domande che guidano l'analisi territorialista e introducendo alcuni degli strumenti di indagine, che approfondiremo nel capitolo successivo.

2.3.1 Territorio

Il territorio è un prodotto dell'azione umana[59] applicata allo spazio «luogo dei possibili»

---

[58] Come vedremo nel prossimo paragrafo, la prima territorialità (quella dei singoli attori nel loro agire territoriale) viene definita e analizzata come la logica dell'attore.

[59] L'"azione umana", da questo punto di vista, è un complesso sistema relazionale spazio-temporale il cui esito è un territorio o una trasformazione territoriale. Ci concentreremo sull'agire degli attori nel paragrafo 2.3.2.

(Raffestin, 1981, p. 149), realtà materiale preesistente ad ogni azione, «materia prima dell'artefatto "territorio"» (Turco, 1988, p. 57) o ad altro territorio, attraverso un progetto che comporta un lavoro, fatto di energia e informazione, che dà forma e significato allo spazio/territorio[60]. Le definizioni di territorio su cui ci appoggiamo, evidenziano i seguenti aspetti della relazione tra attori e spazio/territorio nella costruzione di territorio:

- la componente soggettiva nella costruzione di territorio, per cui «non si tratta dunque "dello spazio", ma di uno spazio costruito dall'attore, che fa comunicare mediante un sistema semico le sue intenzioni e la realtà materiale. Lo spazio rappresentato non è dunque più lo spazio, esso è immagine dello spazio o meglio territorio visto e/o vissuto. Lo spazio diviene territorio di un attore non appena esso è preso in un rapporto sociale di comunicazione» (Raffestin, 1981, pp. 152-153)[61];
- il carattere processuale della produzione e riproduzione di territorio (Turco, 1988);
- la logica degli attori, l'assiomatica sottostante all'azione degli attori, che si traduce nell'organizzazione dello spazio secondo elementi della geometria euclidea che non è una geometrizzazione dell'azione ma «un'azione che cerca di rappresentarsi geometricamente» (Raffestin, 1981, p. 154);
- la dimensione contestuale della logica degli attori per cui analizzare il territorio significa indagare le logiche degli attori che l'hanno prodotto e quindi «occorre costruire o ricostruire il contesto socio-storico da cui essa ha origine e da cui essa procede» (Raffestin, 1981, p. 154).

Queste caratteristiche ci permettono di parlare del territorio come di un sistema complesso socio-spazio-temporale, un organismo vivente ad alta complessità (Magnaghi, 2000) e quindi come di un attore (Latour, 2000)[62]. Turco definisce un sistema S = (E, R, F) contrapposto ad un ambiente A, dove S è un'identità ricavata rispetto ad un tutto indifferenziato A, E è l'insieme degli attributi fisici e antropici di S, R l'insieme delle

[60] «[...] lo spazio è in posizione di anteriorità rispetto al territorio. Il territorio è generato a partire dallo spazio, è il risultato di un'azione condotta da un attore sintagmatico (attore che realizza un programma) a qualsiasi livello. Appropriandosi concretamente o astrattamente (per esempio, mediante la rappresentazione) uno spazio, l'attore "territorializza" lo spazio. […] Il territorio, in questa prospettiva, è uno spazio nel quale si è progettato un lavoro, cioè energia e informazione, e che, di conseguenza, rivela relazioni tutte segnate dal potere» (Raffestin 1981, p. 149).

[61] Raffestin (1981) definisce il territorio attraverso una formula che vuole essere un tentativo di formalizzazione di un processo T → A r (A α E), in cui A è l'attore che con il lavoro r costruisce la rappresentazione A α E (l'attore che proietta i suoi interessi sullo spazio).

[62] Latour sostiene che anche gli oggetti si comportano come attori. Latour e Callon hanno elaborato la actor-network theory (ANT) proprio come strumento teorico-metodologico per affrontare una problematica di ricerca dal punto di vista della rete degli oggetti-soggetti che rientrano nell'elaborazione delle decisioni contribuendo ad orientare le scelte e quindi le azioni (vedi Latour, 2005).

relazioni fra gli elementi di S (dove S può essere chiuso ad A o intrattenere relazioni con A sia come sistema nel suo insieme sia ogni elemento di S singolarmente), e F le finalità, ovvero le funzioni costitutive di S, quelle per cui il sistema sociale/territoriale si è formato, e le funzioni accessorie di S, quelle prodotte da S stesso per garantirsi l'esistenza (cfr. Turco, 1988, p. 39). Il sistema territoriale punta all'autonomia, che gli viene garantita dal mantenimento di relazioni aleatorie, ovvero dalla massimizzazione delle possibilità di azione. Raffestin ci parla di sistema territoriale come «"l'essenziale visibile" delle pratiche spaziali» (1981, p. 155), ovvero il risultato dell'insieme delle rappresentazioni degli attori che si traducono in pratiche spaziali che si concretizzano nella produzione territoriale di maglie, nodi e reti[63].

Il sistema di maglie, nodi e reti organizza il territorio specularmente all'organizzazione sociale: «è lo spettacolo di un'altra struttura interiorizzata» (Raffestin, 1981, p. 156). La struttura di maglie, nodi e reti organizzata gerarchicamente esprime il potere ed è l'involucro nel quale hanno origine le relazioni di potere. È il sistema in continua trasformazione che garantisce il funzionamento del territorio.

Tabella 1. Il sistema territoriale

Sistemi di scopi e d'azione / Conoscenze e pratiche — *Elementi dello spazio*	*Econo-mici*	*Poli-tici*	*Sociali*	*Cultu-rali*
Superfici	Maglie	Ibid.	Ibid.	Ibid.
Punti	Nodi	Ibid.	Ibid.	Ibid.
Linee	Reticoli	Ibid.	Ibid.	Ibid.

Tab. 12. Il sistema territoriale (Raffestin, 1981 p. 157): «la matrice che rende conto dell'insieme strutturale di maglie, nodi e reti, che una volta esteriorizzato, prende un gran numero se non un'infinità di immagini»[64].

Maglie

La strutturazione in maglie si fonda sulla pratica del delimitare, poiché senza

[63] Raffestin (1981) ci parla di individui o gruppi che occupano punti nello spazio distribuendosi secondo modelli aleatori, regolari o concentrati, dipendentemente dai fattori distanza e accessibilità (e qui Raffestin riprende Soja). La distanza riguarda l'interazione fra i diversi luoghi, che sia politica, economica, sociale o culturale, provocata dallo scambio tra individui/gruppi, tra elementi del sistema territoriale e degli altri sistemi, dell'esteriorità.

[64] Qua sembra di poter intravedere il significato che in seguito Raffestin darà alla nozione di paesaggio (Raffestin, 2006), a partire dalla distinzione che opera tra sistema, struttura e immagine, in cui il sistema è l'insieme degli elementi attraverso i quali lo spazio prende forma e senso e diventa territorio strutturandosi in modelli di organizzazione che si rendono visibili poi nella realtà, nelle immagini territoriali che «rivelano i rapporti di produzione e di conseguenza le relazioni di potere, ed è codificandoli che si raggiunge la struttura profonda» (p. 157). Raffestin arriva poi ad identificare questo livello di esteriorizzazione del sistema territoriale e della struttura corrispondente con il paesaggio (Raffestin, 2006, pp. 19-36).

suddividere lo spazio attraverso dei limiti non può esprimersi l'azione sociale. Abbiamo visto nel par. 2.1 che per tutti gli autori che trattano di territorio e di territorialità il ruolo del limite è fondamentale. Infatti «ogni relazione richiede delimitazione di un campo all'interno del quale essa prende origine, si realizza e anche si esaurisce» (Raffestin, 1981, p. 169). I limiti strutturando le maglie territoriali disegnano la trama territoriale del potere. Infatti le maglie «si sovrappongono, intersecano, reintersecano di continuo» (*Ivi*, p. 159). Così la trama territoriale è l'espressione di un progetto sociale. Le maglie territoriali esprimono la progettualità di uno o più attori sintagmatici, che a loro volta realizzano i loro progetti attraversando maglie molteplici. Secondo Raffestin «la scala della maglia determina la scala dei poteri» (*Ivi*, p. 169): non tutti gli attori possono agire ad ogni scala spaziale. Il senso del delimitare sta nell'obiettivo che l'attore territorializzante (Turco, 1988) si è posto. Le maglie politico-amministrative e quelle economiche sono i due principali sistemi di compartimentazione dell'azione umana nello spazio, ma, come è facile osservare, la maglia politica è espressione di un potere ratificato, legittimato, ed è più stabile e più rigida, mentre la seconda deriva da un «potere di fatto» ed è più instabile e dinamica. Nella realtà trama politica ed economica si modificano a vicenda in un "braccio di ferro" dove di volta in volta una delle due sembra cedere potere all'altra. Infatti le maglie cambiano con il cambiare del sistema di potere che regola i territori. Con il cambiamento di scala le maglie possono diventare nodi e viceversa: la maglia "distretto produttivo" osservata su scala globale nelle relazioni economiche internazionali può essere interpretata come il nodo distretto.

Nodi

I nodi sono i luoghi a partire dai quali si imposta la vita sociale, si instaura una temporalità storica e si organizza lo spazio (Raffestin, 1981). Sono i centri del potere che si determinano reciprocamente in una relazione di centralità-marginalità dettata dal sistema di potere che organizza il territorio. Le nodosità (le concentrazione di nodi territoriali che simbolizzano la posizione degli attori) sono le città, le capitali, le megalopoli, i porti, i centri logistici, luoghi del potere amministrativo-politico o economico. I nodi quindi sono delle intersezioni dense di relazioni, progetti, attori, all'interno di territori. La trasposizione che è sembrata emergere nelle proposte teoriche più recenti (vedi Sack 2000, per esempio) dal territorio al luogo non costituirebbe quindi un trasferimento di significato, ma il riconoscere ai luoghi un ruolo centrale nel governo dei processi di

costruzione/trasformazione dei territori nell'era dell'economia globale. Sulla scia degli assemblaggi di Saskia Sassen (2000), anche il luogo «non è più assunto come una realtà data, rigidamente individuabile e delimitabile sulle carte, ma come un divenire possibile, un costrutto sociale che deriva dall'interazione fra i soggetti e le componenti, materiali e immateriali, del territorio» (Dematteis, Governa, 2005, p. 21)[65].

Reti

Le relazioni tra gli attori e tra i nodi territoriali disegnano un reticolo. Anche la rete è un'immagine del potere degli attori dominanti: «ogni rete rivela, allo stesso titolo delle maglie e dell'installazione dei punti, un certo controllo dello spazio, di fatto un controllo dell'involucro spazio-temporale» (Raffestin, 1981, p. 162). Le reti possono essere astratte o concrete, visibili o invisibili. Possono mettere in comunicazione o separare. Le reti esprimono la circolazione e la comunicazione «presenti in tutte le strategie innescate dagli attori per padroneggiare le superfici e i punti attraverso la gestione e il controllo delle distanze» (*Ivi*, p. 203). Mentre la circolazione garantisce il trasferimento di esseri e di beni, la comunicazione è il trasferimento di informazione. In ogni caso la rete è lo strumento per eccellenza del potere: «le reti di circolazione e di comunicazione contribuiscono a modellare l'involucro spazio-temporale costituito da ogni territorio. […] Sono inseparabili dai modi di produzione di cui assicurano la mobilità» (*Ivi*, p. 207).

L'analisi territorialista: come guardare il territorio?

Nella sua struttura di maglie, nodi e reti il territorio si manifesta attraverso l'osservazione e la voce degli attori che producono, usano e organizzano il territorio. Per entrare nella dimensione evolutiva del territorio e indagarne le trasformazioni del potere tramite le strutture territoriali, l'analisi punta a rintracciare i cambiamenti del sistema di maglie, nodi e reti nel corso del tempo. Come guida all'esplorazione del territorio riporto la proposta di Bertoncin e Pase (2008). Si tratta di domande che aiutano ad indirizzare il lavoro di ricerca e a definire quindi metodi e strumenti per accedere alle informazioni di

[65] Governa evidenzia le differenze tra "luogo", "regione", "locale" e "territorio" nella letteratura internazionale. Sono nozioni si trovano attualmente al centro dell'interpretazione dei processi di sviluppo. Così «l'attenzione rivolta verso i comportamenti degli attori e, soprattutto, l'approccio centrato sulle rappresentazioni sulle quali si fondano tali comportamenti porta all'analogia fra place e territoire, poiché entrambi i concetti sono legati a processi sociali di identificazione e appropriazione» (Governa, 2005, p. 41). Così anche Jessop, Brenner e Jones (2008) ragionando sul "polimorfismo" delle relazioni socio-spaziali suggeriscono che territori, luoghi, scale e reti devono essere assunti come «mutually constitutive and relationally interwined dimensions of sociospatial relations» (p. 389).

territori e attori.

Il territorio

Il riferimento al territorio è una delle forme di identificazione della collettività? Vi sono politiche di omologazione culturale o di tutela delle molteplici identità all'interno del territorio? Sono evidenti forme di esclusione territoriale?

Vi è una multipolarità di nodi all'interno del territorio o prevale una struttura accentrata? Il territorio è innervato di reti di circolazione/comunicazione sia "autocontenute" nel territorio sia spinte a cercare connessioni all'esterno? Come si disegnano i limiti del territorio? Vi sono limiti permeabili o impermeabili tra le strutture del territorio?

[…] Il territorio delimitato funziona come contenitore per definire le relazioni che lo percorrono? Vi sono relazioni di potere rese "oggettive", proposte cioè come inevitabili attraverso l'evidenza del territorio? Vi sono strategie di potere implicite che passano attraverso il controllo del territorio? Alla funzione costitutiva delle strutture territoriali si aggiungono delle funzioni accessorie? Il territorio è considerato "in conflitto" con altri territori?

Vi sono politiche/pratiche di "svuotamento" dei contenuti sociali di un territorio per fare "spazio" ad altri progetti? Quali sono le informazioni a disposizione di chi interviene sul territorio? Come sono acquisite?

(Bertoncin, Pase, 2008, pp. 266-267)

Si tratta di cercare di capire se il territorio è un sistema aperto o chiuso alle relazioni con l'esterno (altri territori/altri attori). Se è un territorio forte o debole, se è stabile o instabile. Ritroveremo gli attributi "forte/debole", stabile/instabile" anche in riferimento ad attori, relazioni e più in generale, alla territorialità.

Riprendendo la nozione sistemica cerchiamo di capire se apertura e chiusura sono cognitive o normative. Per riprodursi e mantenersi nel tempo un sistema deve conservare delle regole interne mentre attinge informazioni ed energia dall'esterno (relazioni, conoscenza, innovazione, risorse). Un territorio è forte quando mantiene chiusura normativa e apertura cognitiva. Al contrario presenta diversi gradi di debolezza nelle altre possibili combinazioni. Ma molto dipende dalla razionalità territorializzante che guida l'agire territoriale. Stabilità e instabilità dipendono molto dalla capacità di mantenere una situazione di equilibrio nel tempo.

Stabilità/instabilità delle relazioni territoriali

Vi è una scarsa/elevata differenziazione degli attori nel territorio? Sono pochi o tanti? Vi è solo accostamento di individui [...] o vi sono forme associative/cooperative/di autoorganizzazione? Le relazioni tra gli attori e con il territorio sono di "lunga durata", sono consolidate nel tempo, sono istituzionalizzate, o comunque formalizzate, hanno luoghi deputati alla comunicazione, o sono fragili, destrutturate?

Nel territorio chi ha capacità/possibilità di influenzare le decisioni? Nel territorio chi ha strumenti di comprensione del funzionamento del gioco territoriale, dei processi decisionali, delle modalità di individuazione/reperimento delle risorse pertinenti/mobilitabili? Gli attori nel territorio sono in grado di definire autonomamente, ma in relazione tra loro, in un processo di reciproco influenzamento, gli interessi da difendere e i risultati desiderati? Nel territorio chi è in grado di reperire/raccogliere le informazioni necessarie? Nel territorio vi sono reti di scambio di informazioni e di cooperazione all'azione tra gli attori? Vi è interdipendenza interna?

Vi sono alleanze con attori e territori esterni? Il territorio, la rete locale degli attori, è in grado di competere nel gioco con altri territori? Nel territorio vi sono modalità efficaci di raggiungimento degli obiettivi prefissi? Il territorio è in grado di influenzare i rappresentanti politici? Di richiedere servizi, interventi...? Il territorio ha accesso ai mass media? È capace di comunicare all'esterno? La leadership è ristretta o pluralistica? Nel territorio chi è in grado di costruire scenari possibili per il futuro?

(Bertoncin, Pase, 2008, pp. 266-267)

Nel nostro caso di studio ciò che bisogna però stabilire è quale sia il territorio di cui trattiamo. Come vedremo infatti i confini del distretto sono molteplici e cambiano nel tempo: quelli del distretto "spontaneo", delle proposte teoriche sui distretti produttivi (vedi cap. 1), i confini dettati dalle leggi sui distretti, quelli effettivi del Distretto costituitosi in seguito alle leggi in materia e ancora i confini del distretto nell'economia globale[66]. Osservando il territorio di progetto rispetto ad uno di contesto, verificheremo come la maglia territoriale del progetto "distretto" nel corso del tempo si sia dispiegata a livello internazionale, facendo, forse, venir meno una netta distinzione tra territori locali e territorio globale a favore di una rete di progettualità locali che vanno a disegnare le nuove configurazioni territoriali transnazionali.

[66] Abbiamo già visto come si è strutturato il Nord-Est come sistema policentrico di nodi diffusi su tutto il territorio, in una posizione di marginalità rispetto alla centralità del Nord-Ovest, trasformatasi successivamente in centralità per il cambio di logica produttiva che ha privilegiato strutture flessibili e di piccole dimensioni. Proveremo a ragionare nelle conclusioni su come stia evolvendo ancora il sistema nordestino all'interno dei processi dell'economia globale e della riorganizzazione delle strutture politiche e degli strumenti di governo dei processi economici (*governance*).

Riquadro2 – *Questioni di scala.*

Questioni di scala

Una riflessione sul ruolo della scala coinvolge due aspetti fortemente connessi: la scala come scenario dell'organizzazione dello spazio, prodotta socialmente in quanto espressione delle intenzioni degli attori, e il sistema scalare come griglia, guida dello sguardo del ricercatore per l'indagine territorialista.

L'organizzazione scalare convenzionale si basa sull'idea di contenitori di diversa grandezza in cui si dispiegano le relazioni, "spazi" ordinati gerarchicamente e fondati sullo Stato-nazione come unità di misura di riferimento, in rapporto alla quale si organizzano ambiti superiori o inferiori. Questa concezione si sviluppa quando i processi politici e economici prendono avvio principalmente a partire dalla scala nazionale, ovvero quando lo Stato è l'attore forte che regola le trasformazioni territoriali e ha ancora il potere di determinare le scelte economiche. Considerando la globalizzazione come l'insieme dei processi di riconfigurazione degli assetti di potere ad ogni livello, questo cambiamento nella distribuzione e nell'esercizio del potere porta ad una continua «riarticolazione, riconfigurazione e riorganizzazione» delle scale (Santangelo M., 2005, p. 73). Globalizzazione economica e denazionalizzazione mescolano i piani: la trasformazione dell'organizzazione politico-amministrativa in cui crescono i livelli istituzionali sovra e infra statali e la riconfigurazione dell'economia globale in forma reticolare, attraverso le strategie di delocalizzazione e internazionalizzazione, fanno parlare di un *re-scaling* in cui locale e globale si compenetrano e dove il locale può perseguire le proprie logiche riproduttive attingendo risorse, conoscenze e competenze dal globale (Santangelo, 2005). Il problema della regolazione dei processi territoriali[67] fa emergere la compresenza di rapporti transcalari e di sistemi multiscalari[68]. I rapporti transcalari «implicano il riconoscimento dell'importanza delle relazioni tra diversi livelli e, nello stesso tempo, una esplicitazione di iniziative, politiche e strategie volte a trarre vantaggi da questi rapporti» mentre i sistemi multiscalari sono «sistemi di attori la cui organizzazione interna, articolata in sottosistemi appartenenti a livelli diversi, e il cui raggio d'azione (la portata geografica) sono necessariamente multiscalari[69]» (Santangelo, 2005, p. 80).

L'azione territoriale degli attori, ad ogni livello, può quindi presentarsi come scalare, quando l'azione è confinata in una sola dimensione, multiscalare quando l'attore è organizzato su differenti livelli e transcalare quando l'agire territoriale disegna delle reti, per cui il locale vive delle reti globali e le reti globali sono ancorate al locale (assemblaggi multi-siti, vedi Marcus, 1995 e Sassen, 2008).

---

[67] Quello che Soja definiva «the major organizational problem therefore becomes not the necessity to create ever larger political entities with an increasing number of functions, but *to match particular functions with the appropriate scale of organization*» (1971, p. 52) proponendo come scala più efficiente quella metropolitana (sull'esempio di Los Angeles), ora viene discusso in termini di "governo" e *governance* dei processi di trasformazione territoriale e di *governance* dello sviluppo locale in particolare. La differenza tra "governo" e *governance* viene definita in molteplici direzioni, ma si può notare come "governo" abbia un'accezione di accentramento delle funzioni di controllo e decisionali, mentre *governace* si riferisce alla decentralizzazione e alla frammentazione dei centri di potere, per cui alla *governance* vengono attribuite maggiori capacità di regolazione *bottom-up* rispetto al governo (*top-down*) (cfr. Governa 2004 e Governa 2005).

[68] Santangelo (2005) ci parla di questa differenza nel contesto dei processi di sviluppo locale.

[69] L'autore porta come esempio le organizzazioni sindacali che «si trovano a definire intese a livello comunitario, nazionale e locale nello stesso momento», ma anche l'Unione europea e lo Stato che «attraverso forme diverse di devolution, federalismo, decentramento […] creano sistemi multiscalari di coordinamento e collegamento tra livelli e processi di sviluppo specifici di ogni livello territoriale» (Santangelo, 2005, pp. 80-81).

Multiscalarità e transcalarità se, come abbiamo visto finora, sono ambiti dell'azione e dell'intenzionalità degli attori, in un'accezione leggermente diversa sono approcci alla ricerca, possibili griglie d'indagine che guidano lo sguardo. In questo senso la multiscalarità non è un sistema attoriale che lavora su più piani, ma un approccio che indaga i fenomeni (sociali, economici, territoriali) a partire da una determinata scala di osservazione[70], mentre l'approccio transcalare sviscera le questioni problematiche che affronta seguendo le reti di cui sono parte (Marcus, 1995). Scegliere uno o l'altro approccio quindi determina il disegno complessivo della ricerca. Ma se riprendiamo il discorso dalla differenza tra sistemi multiscalari e rapporti transcalari come forme di azione territoriale, forse si pone un'alternativa.
Possiamo vedere in questa differenza una trasformazione storica dei rapporti politici ed economici ad ogni livello, un cambiamento della struttura di maglie, nodi, reti che porta alcuni attori a proiettare le loro intenzionalità non più (o non solo) attraverso sistemi di maglie ma attraverso progettualità reticolari? Possiamo considerare che la compresenza di rapporti transcalari e di sistemi multiscalari si configura sia come ulteriore possibilità di azione ma anche come difficoltà di interazione/dialogo tra le due forme in cui si dispiega la progettualità nello spazio? Se sì allora forse possiamo anche parlare di territorialità multiscalare e di territorialità transcalare, dove quest'ultima andrebbe a coincidere con la proposta di territorialità "multisita" di Saskia Sassen (2008). L'alternativa alla pratica di un approccio scalare, multiscalare o transcalare, potrebbe partire da qui. Nell'analisi di attori/territori/relazioni si dovrà volgere lo sguardo alle differenze nell'organizzazione "scalare" dell'azione territoriale e interpretarle come indicazioni di cambiamento degli assetti di potere o come evidenze del differenziale di potere degli attori (e dei territori).
Nella pratica della ricerca parto da un approccio multiscalare: individuo gli attori, le relazioni e i territori pertinenti alla problematica di ricerca ordinandoli in una gerarchia scalare (locale-globale e passaggi intermedi) attraverso la mappa degli attori (vedi par. 2.3.2). Questa "mappa multiscalare", utile all'esplorazione iniziale del territorio e del fenomeno studiato (la delocalizzazione e il ruolo del territorio locale nei processi dell'economia globale), viene ridefinita, corretta, rivista osservando il reale dispiegarsi dell'azione territoriale, portando all'elaborazione di una seconda mappa che espliciti il cambiamento (se c'è stato) degli ambiti d'azione degli attori e l'effettiva dimensione del loro agire (scalare, multiscalare, transcalare?). L'ipotesi è che nella pratica della ricerca possano emergere: passaggi tra proiezioni di intenzionalità sui territori dal livello scalare a quello transcalare/reticolare come riconfigurazioni del potere in assemblaggi di forma e dimensione diverse ma di tipo multi-sito; passaggi tra livello scalare, multiscalare e transcalare/reticolare come indice di apertura/chiusura dei sistemi territoriali, aumento/diminuzione della complessità, maggiore o minore capacità di azione; differenziazioni tra sistemi che agiscono in maniera transcalare/reticolare e altri che agiscono su base scalare/areale ai vari livelli, principalmente come differenza tra il sistema politico-amministrativo di organizzazione dello spazio e quello economico.

2.3.2. Attori

Gli attori, dove per attore si intende «una collettività promotrice o implicata nella

[70] Motivo per il quale bisogna fare molta attenzione nella scelta della scala perché limitando il territorio oggetto di osservazione si rischia di escludere elementi fondamentali per la comprensione dei processi analizzati (*Moore, 2008*).

proiezione sul territorio di una finalità dispiegata in un progetto» (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 72), sono gli artefici della trama territoriale e in essa agiscono riproducendo territorio. La distinzione tra attore di progetto e di contesto ci riporta a quella tra attore sintagmatico e paradigmatico, ovvero «quelli che realizzano un programma» e «quelli che si rifanno soltanto ad una classificazione » (Raffestin, 1981, p. 52), ma anche alla posizione dell'attore rispetto al territorio, che può essere geograficamente interna o esterna. Quando parliamo di attori territoriali ci riferiamo solitamente ad attori sintagmatici, attivi e protagonisti nella produzione, trasformazione e uso di territorio[71]. E ad attori sia interni che esterni al territorio individuato: la discriminante è che una qualsiasi delle loro azioni o intenzioni territoriali influenzi il territorio di progetto. Le posizioni, come è facile immaginare, non sono mai fisse, ma vanno individuate e ridefinite di continuo: attori paradigmatici nel corso del tempo possono attivarsi e associarsi per perseguire un fine, come può succedere che attori sintagmatici, magari di fronte ad un fallimento nel perseguimento dei loro obiettivi, si disgreghino tornando nell'anonimato o associandosi ad altri attori attivi sul territorio. È però necessaria una precisazione sull'attore: parliamo di individui o di organizzazioni? Gli attori forti, che hanno acquisito più potere nella relazione, quelli dominanti, in grado di controllare e determinare le trasformazioni territoriali, solitamente sono organizzazioni strutturate, quindi attori collettivi. Gli attori individuali hanno minor potere di determinare le scelte, e generalmente per perseguire un obiettivo si associano ad altri attori con simili interessi (associazioni che possono strutturarsi in organizzazioni formali o che possono mettere in campo un'azione collettiva anche attraverso strutture meno rigide e formali)[72].

Ogni progetto che si realizza in un territorio è l'esito di una negoziazione tra interessi diversi e tra differenti progettualità. Non è mai solo l'esito immaginato da un attore, ma il risultato di interazioni con altri interessi. Dunque anche l'attore territoriale collettivo che sembra agire come un corpo unico in realtà al suo interno è in continuo assestamento: la prima negoziazione avviene all'interno degli attori collettivi, la seconda tra gli attori nel

[71] Gli attori paradigmatici sono quelli che spesso costituiscono una posta in gioco del potere (vedi Raffestin, 1981). La differenza tra attore sociale e attore territoriale viene spiegata da Turco (1981) in questi termini: «L'azione sociale condotta territorialmente si configura […] come una attività produttiva. L'*homo geographicus* emerge, se così si può dire, dall'attore sociale nel momento in cui quest'ultimo applica del lavoro, ossia una combinazione di energia e informazione, ad un tratto di superficie terrestre alterandone in qualche modo i caratteri» (p. 137).

[72] In realtà vedremo che non sempre questa distinzione è valida: nel contesto dell'economia globale attori individuali che perseguono obiettivi complessi e ambiziosi riescono spesso ad ottenere risultati apprezzabili proprio per la loro dimensione ridotta che permette loro maggiore libertà di manovra (flessibilità).

campo dinamico. Anche un attore collettivo, infatti, un'organizzazione «è il regno dei rapporti di potere, dell'influenza, del patteggiamento e del calcolo» (Crozier, Friedberg, 1978, p. 28)[73].

L'analisi della territorialità investiga quindi il ruolo degli attori nei processi di produzione, uso e trasformazione di territorio[74] percorrendo la processualità dell'azione territorializzante (Bertoncin, 2004, p. 62; Faggi, Bertoncin, Pase, 2006 p. 73), attraverso la quale si analizzano gli attori che sono intervenuti nella produzione di territorio, le logiche che hanno orientato il loro agire, le strategie che essi hanno elaborato, le pratiche attivate, le controversie sorte, le crisi che hanno rallentato o cancellato ogni esito materiale (cfr. Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 72). Seguendo la figura vediamo come si struttura l'agire territoriale.

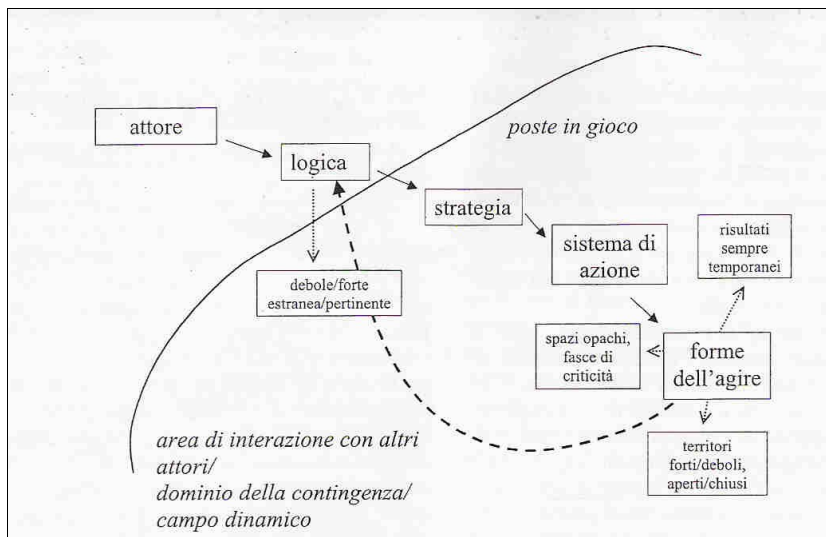



Fig. 12. La processualità dell'azione territorializzante (Faggi, Bertoncin, Pase, 2006 p. 73).

Innanzitutto bisogna partire dal campo ideologico, dal contesto in cui si inserisce la problematica, osservandone le condizioni spaziali e temporali e il background culturale. Si

73 Le tensioni interne agli attori collettivi determinano a volte differenze interne in termini di progettualità territoriale. Un esempio è quello dell'attore Stato. È rischioso assumerlo come attore unico e indivisibile, soprattutto quando all'interno del "suo" sistema organizzativo può succedere che "la mano destra non sa quello che fa la mano sinistra" o, pur sapendolo, agiscono in maniera contraria l'una all'altra. Inoltre il processo di decentralizzazione di importanti funzioni dell'attore statale ad organismi di diverso livello ha moltiplicato le sedi in cui vengono prese le decisioni. Per questo è importante interrogarsi sul ruolo di ogni attore, sulle vere finalità che muovono le sue azioni e sulla pertinenza della sua inclusione nell'indagine della ricerca.

74 Si parla anche di processi di territorializzazione, de-territorializzazione e ri-territorializzazione in riferimento alle trasformazioni del territorio (denominazione, reificazione e strutturazione) (Turco, 1988), anche ad opera dell'economia globale che riconfigura gli ambiti dell'organizzazione territoriale e quindi le scale di riferimento (Santangelo, 2005, p. 73; Brenner, 1998a).

può così parlare di "cornice dell'azione", perché definisce qual è il problema, come si manifesta, come viene rappresentato dagli attori e soprattutto «quali criteri del campo ideologico ammettono o vincolano l'entrata in gioco degli attori» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 137). Così l'attore (individuale o collettivo, interno o esterno), immerso in una cultura/identità/campo ideologico, esprime dei bisogni/interessi tradotti in obiettivi che rende operativi attraverso la predisposizione di progetti. Si parla così di logiche dell'agire o anche di razionalità territorializzanti[75]. Bertoncin (2004) riprendendo Turco (1988) parla di logiche autocentrate e logiche eterocentrate nell'agire degli attori territorializzanti in base alla loro posizione (interni o esterni) e ai loro interessi (pertinenti o estranei) rispetto al territorio.

La traduzione degli interessi in obiettivi (la fase progettuale) e la scelta della strategia per conseguirli sono determinate da come gli attori leggono il territorio, ovvero dalla rappresentazione del territorio per l'attore[76]. Ogni attore vedrà dei vincoli e delle opportunità a seconda del contesto (campo ideologico) di cui fa parte, ma anche a seconda della propria razionalità (limitata) e delle risorse cui può accedere.

Riquadro 3 – *Progettualità e sviluppo (locale).*

Progettualità e sviluppo (locale)
Lo sviluppo, in ogni sua declinazione (economico, sostenibile, ambientale, sociale, locale, territoriale), si presenta come un obiettivo perseguito attraverso una progettualità edificata a partire dall'accezione di "sviluppo" a cui gli attori in gioco fanno riferimento, una progettualità che «consideriamo [...] secondo una definizione del progettare che comporta lo strutturare tempo/luogo/attori in base alle proprie finalità e valori, dati, vincoli e opportunità dando al progetto un'articolazione realistica» (Bertoncin, Marini, Pase, 2009, p. 15). Le progettualità dello sviluppo sono così legate al campo ideologico e alla logica dell'attore. Il progetto che viene implementato in un territorio, dando esiti diversi, è l'espressione della mediazione tra gli interessi degli attori ed è quindi una "faccia" del potere, in quanto sintetizza le dinamiche che hanno portato a QUEL progetto e non a un altro. Per giungere al progetto "definitivo" si passa quindi attraverso il processo decisionale: siamo di nuovo nel campo dinamico delle relazioni. Dansero, Dematteis e Governa (2006) ci ricordano che lo sviluppo locale è un tema che nell'ultimo decennio ha acquisito importanza crescente, una questione articolata e complessa che abbraccia dimensioni

[75] Turco ci dice che l'interesse principale della ricerca è «la logica che motiva, accompagna e sostiene la coesistenza delle tre modalità di controllo [simbolico, pratico e sensivo] o, ciò che è lo stesso, la razionalità che fonda nella sua interezza l'agire. […] l'agire territoriale può manifestare una logica solo come storia, ossia come attualizzazione di una (poche) virtualità tra le molte (indeterminate) contenute nell'ambiente complesso» (1988, p. 138).

[76] Le rappresentazioni riguardano sia la modalità con cui gli attori interpretano e danno significato al territorio, in cui il ruolo dello "sguardo" è fondamentale (vedi Raffestin, 2007), sia la modalità con cui gli attori "inscenano" una rappresentazione del territorio, ovvero come lo trasmettono ad altri attori. In questo caso si può forse parlare di rappresentazioni strategiche del territorio.

economiche, sociali, culturali, politiche e ambientali. Il dibattito sullo sviluppo riguarda «in primo luogo il progressivo ripensamento degli strumenti e delle forme dell'intervento del soggetto pubblico nelle politiche rivolte alla promozione dello sviluppo, con il passaggio da politiche top-down a politiche bottom-up e con l'affermarsi dei modelli della governance urbana e territoriale. In secondo luogo, queste tematiche sono riconducibili alla crisi di legittimità e di efficacia che ha investito i livelli centrali di decisione, favorendo la decentralizzazione delle competenze e dei poteri statali e il progressivo spostamento del baricentro decisionale verso i livelli inferiori» (p. 109). Si tratta di processi che interessano tanto i paesi del Nord del mondo quanto quelli del Sud, come ci dimostrano le ricerche condotte sui processi di sviluppo in Africa (Faggi, Bertoncin, Pase) e quelle su realtà italiane (Dansero, Dematteis, Governa, Magnaghi). Secondo questi autori lo sviluppo locale non è solamente crescita produttiva ma «un processo basato sulla valorizzazione sostenibile delle risorse materiali e immateriali presenti in un certo territorio, che coinvolge anche la sfera sociale e culturale e le capacità di autoorganizzazione dei soggetti» (Dansero, Dematteis, Governa, 2006, p. 109)[77]. Inoltre non dovrebbe ritenersi solo locale perché, così declinato. contribuisce allo sviluppo generale mobilitando risorse che altrimenti rimarrebbero inattive.

Da un punto di vista metodologico si può tenere conto del ruolo della programmazione dello sviluppo per l'analisi del territorio e della territorialità, attraverso una mappatura dei progetti e degli interventi di sviluppo (locale), che rappresentano delle chiavi di accesso per l'approfondimento sia della dinamica attoriale che del contesto culturale/campo ideologico della problematica. Interessanti a tal riguardo sono quindi i documenti di progetto.

In base agli obiettivi (semplici o complessi) e ai progetti gli attori elaborano strategie che sono determinate da una "razionalità limitata", ovvero dall'impossibilità per gli attori di accedere ad un'informazione totale (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 72). Tra gli attori non vi sono obiettivi comuni ma progetti da condividere (Crozier e Friedberg 1978, p. 62). Per questo «conoscere gli obiettivi dichiarati […] non è risolutivo per l'esito dell'azione, sia nel trattare di scopi a preponderante materialità o di cui l'informazione è il contenuto particolare, di finalità produttive o strategiche, di intenzioni deboli o forti, di disegni per il cuore dei territori o per le periferie. Il perseguimento degli obiettivi è condizionato dai vincoli, dalle risorse e dalle opportunità, dal comportamento degli altri attori, dalle decisioni prese di volta in volta: dal gioco che si sta svolgendo» (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 74). Le strategie quindi vengono pianificate in una prima fase "individualmente" da ogni attore a seconda delle informazioni che permettono loro di leggere vincoli e opportunità nel territorio, mettendo in campo le strategie che è loro possibile programmare

[77] In ogni caso bisognerebbe sempre investigare la reale concezione di sviluppo che guida le scelte e le decisioni degli attori. Ci ricorda infatti Latouche (2008) che prevalgono visioni che accostano lo sviluppo all'idea di "crescita" economica, per cui dove c'è sviluppo esistono maggiori possibilità di produrre e consumare. Questo autore propone un ribaltamento della prospettiva nel senso di perseguire lo sviluppo attraverso processi di decrescita economica.

a seconda dei mezzi e delle risorse a cui hanno accesso. Si tratta di diverse composizioni di energia e informazione (Raffestin, 1981)[78] che permettono agli attori di sfruttare conoscenze, competenze, codici comunicativi ma anche di attivare relazioni "strategiche" a più livelli (a più scale). Come abbiamo visto, gli attori, non potendo accedere ad un'informazione totale, attuano strategie "limitate", ovvero, le strategie ritenute più efficaci rispetto alle risorse a cui possono attingere, ma non evidentemente le più efficaci in assoluto. Nel momento in cui gli attori dispiegano il sistema d'azione, si entra nel dominio della contingenza, nel campo dinamico in cui oltre al non avere accesso ad un'informazione totale, gli attori non possono (mai) controllare (totalmente) i sistemi d'azione degli altri attori con cui entrano in relazione. Il gioco delle relazioni conduce alle forme dell'agire, ovvero alla concretizzazione (o meno) di esiti territoriali. In questo contesto interessa ricordare che nel campo dinamico gli attori si modificano (alcuni spariscono, altri entrano nel gioco, alcuni assumono più potere, altri ne perdono), cambiano i sistemi d'azione, cambiano le strategie e i progetti.

L'analisi territorialista: come guardare gli attori?

Primo passo della ricerca è individuare quali sono gli attori pertinenti, da includere nell'analisi e quali invece quelli estranei alla problematica, per poi indagare le loro logiche e il sistema d'azioni che mettono in campo. Con il passaggio alla ricerca sul campo si ragionerà sul perché dell'assenza di attori di cui ci si sarebbe aspettati la partecipazione attiva e viceversa sulla presenza, nel campo dinamico, di attori non previsti a priori. Per una ricognizione iniziale si compila una "mappa degli attori" (vedi appendice 1), a partire dalle informazioni sul caso di studio ricavate dall'esplorazione iniziale della problematica (attraverso bibliografia di settore e parere di esperti/studiosi). In seguito all'indagine sul

[78] Raffestin (1981) ci dice che «gli attori occupano una posizione determinata dal controllo (proprietà o appropriazione) che essi esercitano su tutto o parte del processo creatore della risorsa considerata» (p. 241). Infatti le risorse sono esiti relazionali dell'applicazione da parte di un attore di conoscenze (tecniche) su una materia. Le strategie che gli attori metteranno in campo dipendono fortemente dal rapporto che hanno con le risorse, e quindi variano a seconda che l'attore A non controlli né tecniche né materia, o che controlli solo le tecniche (Ar) o solo la materia (AM) o che sia in grado di controllare sia tecniche che materia (ArM). Mentre A è in posizione di richiedente e quindi in condizione di dominato potenziale, ArM come offerente assoluto è centro di dominio potenziale in assoluto verso A e relativo verso Ar e AM, che si trovano in posizioni intermedie. La posizione dell'attore che controlla materia e di quello che controlla tecniche (AM e Ar) varia dipendentemente dal contesto spazio-temporale. Questa differenziazione è facilmente osservabile nel contesto attuale in cui (sembra che) i fattori materiali e quindi localizzati abbiano minore peso rispetto ai fattori immateriali (*intangible assets*, vedi cap. 1) come conoscenze informatiche, sistemi di gestione dei flussi e di controllo delle reti. Paesi come India e Cina, che possono contare sulla risorsa "popolazione", stanno infatti puntando moltissimo allo sviluppo di centri di ricerca, per poter competere a livello internazionale.

campo, alla raccolta di informazioni, all'osservazione e all'ascolto degli attori (e del territorio) la mappa viene ricompilata evidenziando quali sono gli attori effettivamente attivi nel campo relazionale (e quali gli ambiti della loro azione)[79].

L'indagine sul campo, l'osservazione e l'ascolto del territorio, è stata guidata dalle domande proposte da Bertoncin, Pase (2008) di cui riporto alcuni stralci.

Gli attori: individuazione, riconoscimento, ammissione a parlare e ascolto
Quanti sono gli attori? Quali sono gli attori? Qual è la loro posizione (interni/esterni)? Con quali forme si manifesta il loro agire (che cosa fanno)? Sono riconosciuti (quali sono il loro ruolo e la loro funzione)?
Quali sono i loro bisogni? Quali sono i loro interessi (questi ultimi negoziabili a differenza dei bisogni)?
Sono ascoltati? Si tiene conto della loro "voce"? Quali sono i codici comunicativi ritenuti validi?
Quali sono gli attori deboli e quelli forti?
(Bertoncin, Pase, 2008, p. 145)

Un percorso simile aiuta a tenere in considerazione il sistema attoriale nella sua complessità, permettendo di porre particolare attenzione alle "voci" non udibili e agli scarti tra quanto previsto e quanto rilevato[80].

Le logiche: i principi di ordine dell'agire territoriale
Quali sono le motivazioni all'agire degli attori?
Qual è la logica del loro agire (orientamento degli interessi e comportamento: logiche autocentrate/pertinenti o eterocentrate/estranee)?
Quali logiche funzionano tra gli attori: coinvolgimento, intelligenza del territorio, valorizzazione, falsa/pseudo partecipazione, partecipazione (connessione emotiva, deliberazione, influenzamento reciproco, senso di proprietà dei risultati, efficacia del processo)?
(Bertoncin, Pase, 2008, p. 154)

[79] Per analizzare i singoli attori (le logiche e i sistemi d'azione) si procederà utilizzando la tabella suggerita da Bertoncin, Pase (2008, p. 169).

[80] Sclavi (2003) parla della necessità di fare attenzione al non visibile e non udibile attraverso l'arte di ascoltare, un sistema di osservazione/ascolto della realtà che mette in gioco la "cornice" di riferimento del ricercatore stesso che nella pratica del lavoro di campo deve fermarsi a riflettere sugli scarti tra quanto osserva/ascolta e quanto si aspetterebbe di trovare. Ciò lo si può fare, secondo l'autrice, sviluppando un'attenzione particolare alle sensazioni che si avvertono nel fare ricerca quando ci si trova di fronte a discorsi, frasi, modi di fare, ma anche paesaggi, che suscitano nel ricercatore sentimenti di disagio, stupore o incredulità. Sono i momenti in cui si verifica lo scarto tra contesti di riferimento differenti (cornici, campi ideologici...) e che, se esplorati in profondità, possono dare moltissime informazioni sulla realtà (leggasi sugli attori, le relazioni, le forme dell'agire).

2.3.3. Relazioni

Abbiamo visto come per Raffestin la problematica della relazione è alla base dell'analisi territorialista, perché è essenziale nei processi di produzione, trasformazione e uso di territorio. Il campo dinamico in cui gli attori entrano in relazione è il dominio del potere. Tutte le relazioni sono immerse nel potere. Foucault (1978) specifica che il potere non si acquista ma si esercita e che prevede sempre due polarità, quella dei dominatori e quella dei dominati. Senza uno dei due poli non esiste nemmeno l'altro[81]. Il potere viene giocato attraverso le composizioni di energia e informazione che gli attori controllano e gestiscono.

Se quindi nell'analisi delle relazioni il potere è sempre presente, addentriamoci nel campo dinamico che si attiva dal momento in cui gli attori dispiegano le loro strategie (i loro sistemi di azione). A questo punto gli attori entrano in relazione se le poste in gioco[82] del loro agire coincidono anche solo parzialmente, ovvero nel momento in cui gli interessi si sovrappongono. Bertoncin e Pase (2009, p. 16) chiamano "comportamenti relazionali" «le dinamiche prodotte dalla coesistenza degli attori, dall'interdipendenza del loro agire (combinazioni di attori che costruiscono e che vivono il territorio, di logiche che hanno orientato l'agire, di strategie elaborate, di pratiche attivate, di controversie sorte per l'incontro/scontro con posizioni, ruoli e funzioni differenti), dall'influenza della contingenza dell'agire, dalle "atmosfere" territoriali/sociali che orientano le pratiche dei gruppi, alla fine, dal modo in cui tutte queste variabili in gioco operano (la territorialità)».

Le scelte individuali (obiettivi, strategie, mezzi) entrando nel campo dinamico non restano stabili ma mutano di continuo "aggiustando" il tiro in base alle nuove valutazioni che possono essere fatte sulla base dei sistemi di lettura della realtà (di vincoli e opportunità): «le strategie elaborate dagli attori non hanno senso per sé, ma in rapporto al loro entrare in relazione con altre strategie» (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 73).

Nel campo dinamico si individuano attori forti e attori deboli, in posizioni relative e mutevoli, infatti «è un attore forte quello che dimostra un controllo più esteso dell'imprevedibilità e che rende imprevedibile se stesso. Tale controllo rimane in ogni caso

[81] Si configura la polarità tra potere e resistenza, in cui il secondo termine può declinarsi in diverse modalità (sottomissione, annullamento, resistenza vera e propria, rivoluzione, rivendicazione, ….). Si parla anche di potere e contro-potere (Spaltro, 1984).

[82] Con posta in gioco si intende la finalità ultima dell'agire territoriale. Raffestin (1981) sintetizza le poste in gioco principali nella triade popolazione-territorio-risorse. Le poste in gioco non sono date una volta per tutte ma cambiano nel procedere dell'interazione attoriale, anche in riferimento al contesto spazio-temporale, per cui il sistema d'azione deve sempre essere pertinente alla posta in gioco (vedi Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 72).

relativo perché è determinato da conoscenze parziali, da quelle che si creano dal suo agire, ed è condizionato dalle regole del gioco. Gli esiti così non sono scontati a priori e neppure si sviluppano con un carattere di necessità, pertanto possono essere diversi dalle attese» (*Ibid.*). L'esito territoriale finale sarà così molto diverso dal territorio che gli attori individualmente avevano "immaginato" attraverso la progettazione e il dispiegamento del sistema d'azione. Nel campo dinamico infatti avviene una scomposizione e ricomposizione dei fattori, per cui si osservano «processi di giustapposizione, negoziazione, partecipazione tra gli attori presenti e di esclusione in qualche caso (per sostituzione o assorbimento), degli attori più deboli» (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 72)[83]. Il confronto tra le logiche territorializzanti degli attori, in qualsiasi forma esso si presenti (incontro/scontro), è comunque uno "spazio" di possibilità di cambiamento, quello che De Marchi (2004) chiama ambiente di apprendimento: le prospettive dei singoli attori entrando in relazione l'una con l'altra possono cambiare, e agli attori si presenta la possibilità di ridiscutere i presupposti del proprio agire, apprendendo, appunto, elementi nuovi rispetto al loro contesto culturale (leggasi campo ideologico, cornice dell'azione). I contrasti costituiscono momenti interessantissimi da investigare perché è più facile che gli attori scoprano ragionamenti e motivazioni profonde del proprio agire. Per questo «il futuro per il territorio è l'apprendimento di una capacità collettiva degli attori ossia di quelle procedure che permettono di integrare le strategie e tradurre gli interessi diversi individuando opportunità da condividere» (Bertoncin, Faggi, Pase, 2006, p. 75).

L'analisi territorialista: come guardare le relazioni?

Di nuovo seguiamo le domande guida di Bertoncin e Pase (2008) per orientarci nella complessità del campo dinamico e riuscire a "sbrogliare" la matassa di fili che si intrecciano nel determinare uno specifico esito territoriale.

[83] Le relazioni degli attori possono configurarsi come cooperative o competitive a seconda che le decisioni vengano prese in maniera condivisa/partecipativa o imposte da uno degli attori in gioco, il che dipende dalla distribuzione del potere nel campo della relazione.

Le strategie, il sistema d'azione e gli esiti territoriali

Quali strategie mettono in atto gli attori? Quanti sono gli attori realmente in gioco (bilateralità/multilateralità)? Quali sono le relazioni di potere? Come sono le relazioni di potere (asimmetria/dissimmetria)? Quali codici si usano nelle relazioni tra gli attori? Quali mezzi impiegano? Come si manifesta l'esercizio del potere tra gli attori? Qual è il livello di influenzamento reciproco tra gli attori? Quali sono le possibilità di azione degli attori in gioco (determinismo/multipossibilità)? Qual è il loro margine di autonomia? Qual è il loro margine di imprevedibilità/trasgressione? Quali sono le fonti del loro potere? Quali modalità di composizione dei contrasti/degli interessi comuni usano gli attori (voto, negoziazione, deliberazione, adeguamento, giustapposizione...)? Qual è il livello di adegutezza(inadeguatezza degli attori rispetto alla realizzazione del progetto? Qual è il livello di cambiamento tra dati di entrata e uscita del progetto: il prima e il dopo sul territorio? Qual è il livello di corrispondenza tra la logica/strategia vincenti e le forme di realizzazione del progetto sul territorio?qual è il senso di proprietà [e di] soddisfazione degli attori rispetto al progetto? Quali sono gli apprendimenti acquisiti dagli attori [...]? Quali sono i miglioramenti apportati dal progetto al territorio degli attori locali? Quali sono i vincoli causati dal territorio degli attori locali al progetto?

(Bertoncin, Pase, 2008, pp. 161-162)

Ciò che si cercherà di stabilire quindi è la caratteristica delle relazioni, con particolare attenzione al carattere deterministico o aleatorio delle stesse come indice di maggiore o minore autonomia e resilienza del sistema territoriale, alla maggiore o minore stabilità nel tempo come evidenza di sistemi stabili o instabili, alla loro simmetricità o dissimmetricità come indicatore degli equilibri e disequilibri di potere. L'interrelazione tra caratteristiche del sistema territoriale (forte/debole, aperto, chiuso) e logiche territorializzanti che interagiscono con essi (autocentrate o eterocentrate), producono le territorialità stabili o instabili di cui si è parlato nel paragrafo precedente (vedi anche Bertoncin, 2004, p. 45 e segg.).

L'analisi degli attori, consente di controllare come le caratteristiche attoriali cambino nel corso del tempo e dello svolgersi dell'interazione nel campo dinamico. Si tratta di uno strumento utile anche per ricordare che «non tutti gli attori possono essere raggiunti, e a un certo punto la cerchia degli attori individuati deve definirsi, ma è bene non dimenticare [...] che ogni assemblea è sempre soggetta a modificazione, che la composizione di inclusi ed esclusi può cambiare, che la maglia (il confine di ogni progettualità e degli attori che vi fanno parte) non può essere impenetrabile» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 17).

Torniamo infine alla territorialità, anzi, alle nuove territorialità che emergono dalla scomposizione e ricomposizione transnazionale degli equilibri tra società e territorio, per osservare le quali è quindi necessario «cambiare gli elementi convenzionali dello sguardo attraverso cui identificare la territorialità» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 80). Nel prossimo

capitolo cercherò quindi di approfondire alcuni approcci che accomunano la disciplina geografica ad altri campi del sapere, come ulteriori strumenti per scavare a fondo nella costruzione sociale del territorio, e della territorialità.

Capitolo 3 – Intersezioni

Premessa

La territorialità "postmoderna" e "multi-sita", rispecchiando l'ingresso nell'arena dell'azione di un numero maggiore di attori portatori di cornici differenti, necessita dell'attivazione di "altri" strumenti teorico-metodologici per svelare la sua reale essenza. O almeno, per tentare di entrare il più a fondo possibile nelle dinamiche della territorialità (forse senza poter mai giungere al suo cuore più profondo), l'esplorazione dei tre elementi "attori-territorio-relazioni" può essere integrata da altrettanti "approfondimenti" che chiamano in causa l'intersezione di concetti provenienti da campi del sapere diversi ma che la geografia ha fatto e sta facendo propri in un processo di ibridazione dei sistemi di lettura scientifica.

Pur consigliando di mantenere un approccio disciplinare, sono numerosi gli studiosi che invitano a considerare l'oggetto della ricerca come questione prioritaria, sperimentando strumenti di investigazione (teorici e metodologici) anche distanti dal proprio campo del sapere, per farli dialogare gli uni con gli altri in senso transdisciplinare.

Vediamo come già Braudel polemizzava contro la pretesa di ogni scienza di bastare a se stessa (1998, p. 80), augurandosi che «le scienze sociali la smettano di discutere tanto sulle rispettive frontiere, su quello che è o non è una scienza sociale» e invitando a «tracciare, attraverso le nostre ricerche, le linee, se ve ne sono, che potrebbero orientare una ricerca collettiva, ed anche i temi che permetterebbero di realizzare una prima convergenza» (1974, p. 192), in quanto per spiegare i fatti sociali non sono sufficienti i mezzi di una singola disciplina, ma bisogna unire gli sforzi e i risultati. Questo dibattito mette in discussione il ruolo della geografia come disciplina autonoma, ricevendo inviti ad un'apertura decisa verso altri campi disciplinari[84]. Dematteis invece ammette la «parzialità specifica della geografia come rappresentazione puramente *spaziale* del mondo» (1985, p. 123), ma sottolinea che una geografia «consapevole della sua "superficialità" e che la sfrutta al meglio» (Dematteis, 2008a, p. 24) è il punto di partenza[85] necessario per risolvere

[84] Per Quaini infatti «oggi, di fronte ai problemi di una società sempre più caratterizzata dalla *mixité* dei processi e degli oggetti offerti alle scienze, dal definitivo superamento delle vecchie dicotomie – a partire da quelle fra natura e cultura e fra sincronia e diacronia, considerate centrali per la definizione dei compiti della geografa –, appare ancor più anacronistico di ieri difendere l'autonomia scientifica e didattica di una disciplina che ha sempre dovuto ricorrere a prestiti generosi da e per le scienze contermini» (2008, p. 5).

[85] Dematteis richiama *Palomar* di Calvino: «solo dopo aver conosciuto la superficie delle cose ci si può spingere a cercare quel che c'è sotto. Ma la superficie delle cose è inesauribile» (Calvino, 1983, p. 57, in

problemi e non solo descrivere fatti, ovvero per ciò che chiama “l'impegno civile” della geografia (Dematteis, 2008a, p. 19). Il geografo «a questo scopo […] deve conoscere la natura e le dinamiche dei fatti rappresentati, attingendo ai diversi saperi analitici» (Dematteis, 2008a, p. 29).

In questo senso si sviluppa il presente capitolo, approfondendo alcuni approcci che la geografia ha assunto per rendere il suo sguardo “meno parziale” quando l'oggetto della ricerca ricade in una zona di confine[86]. Tali approcci integrano gli strumenti di indagine visti nel capitolo precedente con altri “attrezzi” che vanno a completare il quadro metodologico della ricerca.

Tratterò quindi di:

– temporalità, nelle tre declinazioni della profondità storica della costruzione del territorio e del succedersi delle territorialità in un contesto in cui i richiami all'identità locale, alle radici e alla tradizione produttiva sono fortissimi; del diverso scorrere del tempo per territori e imprenditoria (territorio e territorialità); del ruolo del tempo nella pratica della ricerca con gli imprenditori e rispetto ad un contesto in continuo e rapido mutamento;

– movimento, come carattere preminente del contesto imprenditoriale e produttivo internazionale, spesso in contrasto con l'immobilità di alcuni elementi territoriali, che apre a scenari di ricerca centrati sulle reti transnazionali in cui si osservano i rapporti tra reti, territori, luoghi e scale;

– sguardo, in tre direzioni: come gli attori leggono vincoli e opportunità e quindi come si definisce l'agire territoriale in base al sistema di lettura (la rappresentazione della problematica per l'attore); come gli attori trasmettono, veicolano, comunicano, nel campo dinamico, il territorio da loro interpretato, le problematiche individuate e le possibili soluzioni (la rappresentazione strategica); infine, lo sguardo del ricercatore rispetto al territorio nella pratica della ricerca.

3.1. Tempi

Due sono le dimensioni temporali prese in considerazione: una verticale e una orizzontale. Innanzitutto consideriamo l'importanza della profondità temporale dei processi

Dematteis, 2008, pp. 24-25).

[86] Il che avviene praticamente sempre, ma ci sono oggetti di ricerca che più di altri intersecano diversi ambiti disciplinari.

di costruzione del territorio, delle territorialità e delle identità e tradizioni locali. Magnaghi (2000) porta l'attenzione sul ruolo delle dinamiche di lunga durata nella formazione dell'identità dei luoghi e quindi nella possibilità della loro riproduzione in senso sostenibile. Raffestin (1981) contestualizzando l'agire territorializzante in un campo ideologico evidenzia la dimensione spazio-temporale di ogni relazione e, con Turco (1988), sottolinea la continuità temporale del processo territorializzante in cui si stratificano cicli di territorializzazione che vedono succedersi (e intersecarsi) territori e territorialità. In secondo luogo, sottolineiamo il ruolo fondamentale della temporalità nella dimensione orizzontale, soprattutto nel contesto in cui si situa questa ricerca: la gestione del tempo nella logica imprenditoriale è una delle principali strategie di azione e comporta una pressante richiesta di “capacità temporali” ai territori in cui si dispiega il sistema d'azioni. Le logiche dell'economia globale pretendono contesti produttivi pronti a fornire risorse nel minor tempo possibile[87]. È così che la temporalità delle relazioni territoriali dell'economia globale attiva di volta in volta nuove risorse e ne abbandona altre non più pertinenti con le poste in gioco del campo dinamico. Ed è (anche) nel “gioco del tempo” che i territori in rete vengono spinti a competere gli uni contro gli altri. Come osservare quindi queste dinamiche verticali e orizzontali? Come seguire la corsa di territori e imprese lungo le reti transnazionali?

3.1.1. La profondità temporale: dimensioni verticali

La processualità dell'agire territorializzante come successione temporale di logiche di territorializzazione permette a Turco di parlare di «territorializzazione come storia [che] rinvia ad un tempo scandito dall'apparizione, dal dispiegamento, dalla crisi di razionalità territorializzanti o, nel caso dello scenario plurale, di rapporti tra società territorializzanti. Una cronologia non assoluta, dunque, ma qualificata nel quadro di un processo, è lo strumento che sottrae l'intelligenza del territorio alla meccanica degli “accumuli” e la confida alla dinamica della complessità» (Turco, 1988, p. 144)[88]. Raffestin evidenzia il ruolo dei limiti nei processi territoriali: le trasgressioni di delimitazioni precedenti portano a nuovi assetti territoriali: «se una sola cosa è resa inaccessibile allora il processo della storia è lanciato: la cultura nasce da una trasgressione, e tutta la storia seguente della

[87] È il caso delle strategie produttive *just in time*.

[88] Turco sottolinea però che le logiche di territorializzazione non sono mai sequenziali, ma si intersecano: «La storicità del territorio, così, non si rinviene in *una* geografia, la quale abbia “preso il posto” di un'altra; essa è fatta di *più* geografie che simultaneamente, in uno spazio dato, esprimono e sostengono altrettante razionalità territorializzanti» (Turco, 1988, p. 142).

cultura è un insieme di trasgressioni. La storia della nozione di trasgressione non è stata ancora fatta […]. La trasgressione ne chiama un'altra e un'altra ancora. La storia è una teoria delle trasgressioni che ci introduce nell'universo mal spiegato e mal esplorato dei limiti che forniscono in anticipo un elenco delle trasgressioni possibili. Ogni delimitazione implica una trasgressione […]» (Raffestin, 2007, p. 21). Si crea così, in ogni nuovo territorio, una territorialità, ma anche gli "appigli" per trasgressioni future. È per questo che, come abbiamo già visto, Raffestin parla di non contemporaneità tra territorio e territorialità, perché appena la territorialità, trasgredendo i limiti, produce nuovo territorio, mentre ancora si definiscono i contorni del nuovo assetto territoriale, quella avanza verso nuove trasgressioni[89]. Così Raffestin sottolinea l'importanza di sviluppare nell'analisi territoriale «la dimensione insieme diacronica e sincronica del rapporto con lo spazio» (*Ivi*, 2007, p. 23), proprio perché i "punti di partenza" per la produzione territoriale sono densi di azioni del passato e quindi «il processo territoriale si sviluppa nel tempo, partendo sempre da una forma precedente, altro stato di natura o altro tipo di territorio» (*Ivi*, p. 26). È un processo che «può significare una continuazione o una decomposizione (deterritorializzazione), seguito da una ricomposizione (riterritorializzazione). Di fatto [...] esso è illimitato» (*Ivi*, p. 27). Il cambiamento è osservabile solo nel fluire del tempo in cui un sistema «riprende i risultati dei processi precedenti per rielaborarli, modificarli o semplicemente distruggerli» (*Ibid.*). Raffestin avverte però che nell'analisi dei processi di produzione di territorio è solo la parte materiale che si vede, mentre «il resto è osservabile, con grande difficoltà, solo attraverso un'esplorazione di tipo "archeologico" […]. A partire dal territorio si deve ricostruire il sistema alla rovescia» (Raffestin, 2007, pp. 27). Anche Magnaghi mette in risalto l'importanza della "profondità" storica del territorio (2000, p. 64), definendolo «un esito dinamico, stratificato, complesso di successivi cicli di civilizzazione; è un complesso sistema di relazioni fra comunità insediate (e loro culture) e ambiente» (Magnaghi, 2000, p. 61).

Il succedersi di territorio e territorialità, di stratificazioni, di denominazioni, reificazioni e strutturazioni riprese, annullate, recuperate, dimenticate da un passaggio all'altro, esprime il significato del gioco della complessità, moltiplicata o ridotta, opportunità o vincolo, nel corso del tempo. Nello stesso momento in cui si ritagliano contesti che danno un senso

[89] «[...] c'è una discordanza tra il territorio che conserva delle rimanenze e la territorialità la cui evoluzione è più rapida. Una cosa importante da dire è che il territorio non è mai contemporaneo alla territorialità che ivi si svolge. In modo continuo, il territorio è ristrutturato per permettere lo sviluppo delle nuove forme di territorialità. […] il sistema di relazione di una collettività deve trasgredire i limiti del vecchio territorio» (Raffestin, 2007, p. 22).

all'azione sociale, esistono già le condizioni per il cambiamento successivo. È la stessa vita futura del sistema che viene permessa, garantendo una certa quantità e qualità di elementi interni che diano la possibilità di ricombinazioni inedite e capacità di adattamento/resilienza. È così che geografia e storia si incontrano, anche se con esiti profondamente diversi. Braudel, richiamando l'importanza della lunga durata (contro gli approcci evenemenziali)[90] nella comprensione dei fatti sociali, sostiene che geografia e storia sono discipline che più di ogni altra possono sviluppare efficacemente un incontro che si sintetizza nel termine di "geostoria", ovvero «la presenza di un dinamismo (come meccanismo frenante o complicità) dei fattori fisici e biologici che si trasmette alla vita sociale, un dinamismo presente in tutte le epoche» (Braudel, 1998, p. 58). Per Braudel «distribuire i fatti storici nello spazio significa per forza capirli meglio e porre con maggior precisione i veri problemi» (*Ivi*, p. 79). Per questa ragione Braudel critica gli studiosi che relegano in un capitolo introduttivo ai loro lavori l'approfondimento del contesto geografico dei fatti storici di cui tratteranno.

D'altro canto per Dematteis (1985) i geografi dovrebbero essere più consapevoli del fatto che «nella spiegazione causale razionale lo spazio è altrettanto importante del tempo e che la contiguità spaziale dei fatti (o del loro tramite) è condizione necessaria tanto come la successione temporale degli eventi» (pp. 123-124). Propone quindi una geografia che metta «in evidenza le condizioni favorevoli al cambiamento, mantenendo la sua natura di rappresentazione sincronica» (Dematteis, 2008, p. 23). In questo senso Dematteis si orienta verso «una spazialità ermeneutica e dinamica che, a partire dai problemi, apre al cambiamento. Quest'ultima è quella che [...] consente di fare una geografia nella e per la storia. È anche quella che permette di continuare la scoperta di un mondo che, in una visione statica, solidificata e feticista, appare ormai tutto esplorato e conosciuto, facendo apparire oggetti e connessioni che tale visione ignora o nasconde; creando così rappresentazioni spaziali nuove, rispondenti a bisogni sociali insoddisfatti» (*Ivi*, p. 24).

Per diverse ragioni l'oggetto della ricerca ci chiede di cercare nel passato le radici dello sviluppo attuale e, forse, alcune spinte per quello futuro.

In primo luogo le categorie "modello nordest", "distretto produttivo" e "made in Italy" sono etichette riferite a contesti produttivi, processi produttivi e caratteristiche dei prodotti

[90] «[...] abbiamo distinto nella storia due strati orizzontali: una storia evenemenziale (di cui abbiamo denunciato la fragilità) e, sotto questa superficie, una massa poderosa, ben altrimenti consistente: la storia profonda; l'una sostiene l'altra un po' come accade per le maree, il cui moto regge il movimento delle onde» (Braudel, 1998, p. 57).

che sono andati definendosi e acquisendo una propria specificità nel corso di un tempo lungo. Queste categorie richiamano una "tradizione" produttiva locale che affonda le radici nel passato. La "tradizionalità" di contesti produttivi, processi e prodotti, per l'imprenditoria locale è diventata una caratteristica su cui far leva per promuovere il sistema a livello internazionale. La seconda ragione per approfondire i processi diacronici è quindi la volontà di verificare quanta distanza ci sia tra la rappresentazione del distretto come "tradizionale", portatore di una forte identità locale e i reali assetti territoriali di questo sistema produttivo, che a prima vista sono radicalmente cambiati rispetto al passato. Infine, un'ultima spinta per l'approfondimento temporale è la stessa struttura materiale del distretto: i capannoni frammisti a campagna e a zone residenziali attraversati, tutti, da una rete viaria affollatissima, sono elementi di riconoscimento di un sistema produttivo che è andato stratificando reificazioni e funzioni, offrendo un territorio denso di elementi e relazioni, ma che ora, con l'apertura alla dimensione internazionale, si modifica ulteriormente.

Sono tre ragioni che sembrano chiedere un ricorso al passato per capire come si è sviluppato questo modello produttivo (quali le logiche che hanno guidato l'agire territoriale e quali le territorialità); per approfondire il ruolo, il significato e la portata dell'identità veicolata come forza del locale nelle relazioni con gli altri territori/attori[91]; per osservare come le strutture del passato si siano modificate e abbiano interagito con le logiche territorializzanti delle fasi successive, e cosa ne sia scaturito.

L'analisi delle logiche e dell'agire territoriale in senso retrospettivo costituisce così un tentativo ulteriore per cogliere il "cambiamento" all'interno dei processi territoriali attuali. Per ripercorrere le trasformazioni del territorio e delle territorialità nel corso del tempo ho preso spunto dai quadri spaziotemporali così come presentati da Bertoncin (2004) che li considera «rappresentazioni compiute di un'epoca/luogo scandite da diverse combinazioni di scena» (p. 18)[92]. L'individuazione e la "delimitazione" dei quadri spaziotemporali si basa

[91] La definizione di un'identità specifica però non avviene solamente in senso sincronico, verso altri luoghi, altre identità, ma anche nel fluire del tempo riconoscendosi in un'identità (vera, costruita?) del passato, o distanziandosi da quella. Pensiamo per esempio alla distanza tra la figura del "veneto-povero-emigrante" e quella del "veneto-ricco-imprenditore". In questa direzione è possibile collegarsi a quanto diremo nel prossimo paragrafo parlando di rappresentazioni. Infatti, si tratta di identità locali o di ruoli attribuiti dall'esterno, «rappresentazioni [che] hanno ristagnato a lungo nell'immagine comune dell'area non senza condizionamenti su chi ha continuato a progettare e vivere il territorio» (Bertoncin, 2004, pp. 18-19).

[92] L'autrice precisa che si tratta di «una storia "imprestata" alla geografia però, che quindi non ha cercato, come fa la storia, di rivelare "il significato di ciò che altrimenti rimarrebbe una sequenza intollerabile di meri eventi" (Arendt, 1998, p. 36), ma i fatti storici sono stati considerati in quanto importanti nella narrazione di alcune precise organizzazioni territoriali. Senza pretendere di annotare ogni avvenimento

sulle maggiori trasformazioni riscontrabili nelle territorialità e nel territorio del progetto "distretto" attraverso molteplici strumenti di indagine (dalla bibliografia storica alle storie di vita). Per ogni quadro spaziotemporale si procederà, come indica Bertoncin, attraverso due livelli di analisi: «il primo, dopo aver cercato le premesse dei fatti territoriali scelti e la loro collocazione spaziotemporale, li descrive ricostruendoli nelle tappe più significative. Sono i procedimenti che Parkes e Thrift indicano distintamente come *spacing time* – l'individuazione e il delimitare i territori dove accadono fatti, studiati lungo una coordinata storica – e *timing space* – il rilevare le modulazioni storiche che ritmano l'organizzazione del territorio (Parkes, Thrift, 1980). […] Il secondo percorso di analisi connota le logiche e le strategie che presiedono alla territorializzazione di ogni quadro, individuabili attraverso gli esiti della loro proiezione sul territorio» (Bertoncin, 2004, p. 29). Si cerca quindi di osservare il mutare della struttura territoriale in relazione ad altri territori. I cambiamenti nel sistema di maglie, nodi e reti chiarisce i passaggi tra maggiore/minore apertura/chiusura del territorio, tra forza e debolezza, tra condizioni di centralità e di marginalità, per «leggere controluce le trame pensate dagli attori» (*Ibid.*).

Riquadro 4: *Identità.*

Identità
Le riconfigurazioni internazionali di territori e territorialità insite nei processi di globalizzazione producono una ridefinizione dell'identità individuale (Bauman, 2003) e sociale. L'identità non è mai un oggetto dato, ma il risultato del processo relazionale identità-alterità. Come la territorialità, anche l'identità muta nel passaggio da modernità a postmodernità. I limiti che definivano il riconoscimento di un "noi" rispetto ad un "loro", di un "interno" rispetto ad un "esterno" vengono stravolti dai processi economici e culturali globali, che disegnano reti identitarie che attraversano più territori, economie e culture[93]. Allora «i nuovi confini non possono essere pensati se non come una frangia di contatto, un margine connettivo con l'alterità, i cui lembi sono sovrapposti alle maglie di altre identità territoriali, un margine sempre in via di adattamento alle nuove configurazioni dell'economia, della politica e della socialità, e perciò aperto al cambiamento» (Bertoncin, Pase, 2009, pp. 29-30). L'identità è un elemento fondamentale della territorialità, in quanto essa è simultaneamente «prodotto della relazione tra certe identità e i territori che le esprimono ed è mezzo di produzione di nuove identità e quindi di nuovi territori (Raffestin, 1981)» (*Ibid.*). L'identità si costruisce così in due direzioni: seguendo le reti "migratorie" di aziende e persone, che estendono il proprio sistema di identificazione in altri territori, e all'interno dei territori stessi, come convivenza di più identità (e territorialità). Entrambi i processi portano alla formazione di identità inedite, transfrontaliere e transculturali

per non perdere il filo» (Bertoncin, 2004, pp. 18-19).

93 Ma non è sufficiente «basare la costruzione identitaria sulla sola capacità di ramificazione verso altri territori, oltre che di affondamento delle "radici" nel proprio. L'identità, infatti, "non inerisce all'essenza di un oggetto; dipende invece dalle nostre decisioni" (Remotti, 1996, p. 5), è "sempre in qualche modo "costruita" o "inventata" e quindi è un processo collettivo"» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 29).

(vedi Appadurai, 2001), e anche al moltiplicarsi delle delimitazioni identitarie interne ai territori (ad es. con processi di ghettizzazione nelle città). Ma c'è una terza direzione, quella diacronica, per cui «lo sviluppo dell'identità territoriale nel lungo periodo attraverso l'accrescimento della sua massa[94], precisa l'individualità e la personalità dei luoghi, ne rafforza il paesaggio, ne connota l'unicità e le peculiarità prodotte dalle permanenze e invarianze» (Magnaghi, 2000, p. 63). L'identità di lungo periodo si interseca con la molteplicità di identità-alterità del presente, offrendo numerose possibilità di contaminazione.
Seguendo queste indicazioni (identità costruita nei processi storici, identità nelle reti transnazionali, identità "contaminate", localizzate) cerco di capire come il distretto abbia prodotto la sua identità nel passato, come questa identità si rapporti con i processi economici globali ridefinendosi giorno per giorno nell'incontro quotidiano con le reti transnazionali della produzione, del commercio, del lavoro e dei consumi. Nei processi territoriali transnazionali attuali cerco quindi quali sono gli strumenti espliciti attraverso cui il territorio distrettuale veicola e "protegge" la sua identità "produttiva" fondata sull'identità locale. Campagne pubblicitarie aziendali, marchi e brevetti, potrebbero così costituire delle nuove chiavi di accesso per arricchire la lettura dell'identità territoriale.

3.1.2. La temporalità nella relazione: dimensioni orizzontali

La gestione del fattore "tempo" nel campo dinamico della relazione ci introduce nella dimensione orizzontale della temporalità, ovvero nell'analisi sincronica delle relazioni spaziali. In quest'ottica, la problematica della relazione considera la multispazialità e la multitemporalità come caratteristiche fondamentali del gioco del potere. Infatti, «lo spazio e il tempo essendo differenziati dal punto di vista sociale, le posizioni rispettive non sono identiche e di conseguenza le capacità di potere non sono identiche» (Raffestin, 1981, p. 47). Spazio e tempo si presentano, nella relazione, come vincoli o come opportunità, e quindi come possibili risorse attivabili all'interno di strategie (vedi Bertoncin, 2004). Nel contesto dell'agire imprenditoriale, soprattutto nel quadro delle reti economiche globali e della competizione transnazionale in cui sono coinvolte le imprese di ogni dimensione, il tempo è generalmente un fattore chiave, con lo spazio (la distanza), per valutare la fattibilità e il possibile successo di operazioni commerciali (per decidere se stipulare accordi di fornitura o meno, se introdurre un nuovo prodotto nel mercato e quando...). È il tempo della velocità di cambiamento dei mercati globali che richiede altrettanto rapide

[94] «L'interazione tra i successivi atti territorializzanti determina in ogni luogo la *massa territoriale* che si presenta inegualmente distribuita sulla superficie terrestre proprio per le caratteristiche univoche, differenziate della stratificazione dei cicli di territorializzazione nei diversi luoghi. La massa territoriale è costituita dall'accumulo storico di atti territorializzanti di diversa natura (quali: edifici, monumenti, città, infrastrutture di comunicazione, porti, ponti, terrazzamenti, appoderamenti, bonifiche, canali, sistemazioni idrogeologiche e ambientali ecc.) che nel loro insieme ne determinano il valore. La massa territoriale, nei suoi caratteri quantitativi e qualitativi, indica dunque il valore del patrimonio territoriale e le sue peculiarità per gli usi futuri» (Magnaghi, 2000, p. 63).

risposte di imprese e territori, per cui un imprenditore afferma che «la strategia vincente è cercare di anticipare le mosse [...] se il mercato cambia, bisogna cambiare» (Turato, 2003, p. 39). È il tempo che distingue la velocità (lentezza) della burocrazia dalla velocità dell'economia. È il tempo richiesto dalla scelta di affidarsi a processi decisionali individuali o collettivi, che mette in discussione il ruolo di associazioni e consorzi che gestiscono le problematiche comuni, in quanto «l'esigenza del consorzio viene a volte sentita anche come un pericolo perché secondo alcuni introdurrebbe una lentezza decisionale» (*Ivi*, p. 38). È, ancora, il tempo delle diverse "culture del lavoro" che si incontrano e scontrano nei processi di delocalizzazione e internazionalizzazione (cfr. Alaimo, 2009). È il tempo che i territori necessitano per seguire i ritmi, più rapidi, dei processi che trasformano assetti e riconfigurano equilibri o perpetuano situazioni instabili.

Nell'agire imprenditoriale transnazionale si assiste ad una continua lotta contro la distanza[95] e contro il tempo che diventano due dei maggiori vincoli al dispiegarsi delle strategie delle imprese, svelando così il profondo senso geografico del loro agire.

I territori toccati dalle reti economiche globali devono attrezzarsi per rispondere rapidamente alle aspettative dell'imprenditoria transnazionale, prima di essere scartati a favore di altri territori. Devono perciò essere in grado di attivare prontamente le risorse adeguate a soddisfare le richieste di prodotti ENTRO CERTI TEMPI (vedi produzione *just in time*).

Si presentano così delle fratture tra l'agire imprenditoriale nelle reti globali, che chiede risposte rapide e velocità di decisione, e i territori locali esposti all'internazionalizzazione, ognuno con sue risorse e suoi ritmi; sfasamenti tra la velocità della politica e dell'economia, che crea attriti tra attori politici ed economici, e tra maglie territoriali politico-amministrative e maglie/reti territoriali economiche; contrasti tra i tempi delle territorialità produttive tradizionali[96], le territorialità imprenditoriali transnazionali e le

[95] Riprendendo Braudel, «la lotta contro la distanza è stata uno dei grandi drammi del passato degli uomini, uno dei maggiori se non il maggiore. Oggi il dramma continua» (1998, p. 104).

[96] Bertoncin e Pase ci ricordano la «"lunga durata" della territorialità a fronte della velocità delle territorializzazioni, soprattutto di quelle più recenti di cui stiamo trattando [quelle della delocalizzazione]. Così, quando si afferma che la delocalizzazione, come intervento di costruzione di territorio è già finito, ci si dimentica che le sue conseguenze, in termini di territorialità attivate, sono ben vive e agiscono. Anzi uno degli elementi di crisi della delocalizzazione stessa sta proprio nella territorialità instabile che ha generato (Raffestin, 2007). Siamo in presenza, infatti, di una grave instabilità del campo relazionale, dettata dalla profonda dissimmetria di potere tra gli attori e i territori che interagiscono. Il primo difetto della delocalizzazione ci sembra si possa collocare nella mancanza di un riconoscimento delle territorialità di base e, oggi, una sua possibile mutazione in internazionalizzazione ci sembra risenta, ancora una volta, dell' "invisibilità" delle territorialità costruite dagli interventi esterni (quelli degli imprenditori che hanno delocalizzato), che si sommano e interagiscono con la territorialità "tradizionale"» (Bertoncin, Pase, 2009, p. 35).

territorialità statali, che producono esiti spesso instabili, a volte conflittuali (vedi Alaimo, 2009 per la Tunisia e Scroccaro, Sivieri, 2009, per la Romania). Come si comportano le diverse temporalità nei confronti dei cambiamenti repentini dei mercati globali e di fronte ai mutamenti della crisi internazionale?

3.1.3. Ricerca dei tempi, tempi della ricerca

In un contesto in rapido mutamento come quello in cui si situa questo lavoro, con attori che nascono, muoiono, si trasformano e cambiano posizione di continuo, la ricerca si struttura operando delle scelte che, pur se rendono conto di alcune trasformazioni, necessariamente non riescono a considerarle tutte. Si è trattato, nel mio caso, di scegliere un punto di partenza temporale per considerare i processi (significativo al fine dell'approfondimento degli stessi, ma certamente uno dei numerosi possibili angoli di osservazione) e un punto d'arrivo. In questo secondo caso si è trattato di decidere la "chiusura" del lavoro ad un dato momento, per necessità di concludere la ricerca, ma anche perché i dati vengono aggiornati di continuo rimettendo in discussione l'andamento dei processi nella loro particolarità[97]. Non nella loro direzione generale.

La scelta di ripercorrere una parte della profondità diacronica dei processi del territorio distrettuale per arrivare ad osservare l'andamento attuale, è una delle molte scelte che si potevano operare. La mia, se da un lato permette forse una visione d'insieme dei processi di trasformazione nel tempo del distretto, dall'altro lato ha sicuramente perso qualcosa, o molto, nel senso di un approfondimento dei processi attuali e dei singoli quadri spaziotemporali. Infatti, approfondire ognuno, con gli strumenti adatti, darebbe materiali per diverse tesi. La mia è quindi una delle scelte possibili.

Il gioco tra analisi diacronica e sincronica permette di tenere in considerazione i movimenti vicini e lontani che contribuiscono al mutare continuo della realtà di indagine. Nella stessa realtà che osserviamo, congelare la scena in un dato momento non permetterebbe di cogliere il divenire degli attori, delle relazioni, gli spostamenti, i

[97] Il rischio, quando si parla della fase più attuale, è quello di non riuscire a registrare i mutamenti del passato recente o remoto. Ad esempio, quando cartografiamo la realtà delle aziende distrettuali al 2006, non ci arriva nessuna informazione relativa alle trasformazioni delle singole aziende. Anche seguendo lo sviluppo temporale e spaziale del fenomeno (attraverso carte temporali, risalendo alla data di apertura delle aziende), è difficile cogliere alcuni processi interessanti che contraddistinguono lo sviluppo dell'economia del luogo. Aziende che dichiarano un inizio attività in anni recenti spesso non vengono dal nulla, ma derivano da precedenti esperienze imprenditoriali terminate per cause diverse o da lunghi anni in cui il neo-imprenditore ha lavorato come dipendente in altre aziende. La storia di ogni forma di imprenditorialità (e la sua geografia) rimangono nascoste, non definite dalla mappatura. È necessario ricordare sempre che il significato dei dati è parziale, perché riescono a presentare solo alcuni aspetti della realtà.

cambiamenti, che sono continui e non solamente dovuti ad avvenimenti e personaggi evidenti, di primo piano, ma fatti costruiti quotidianamente dal movimento incessante di tutta la massa territoriale. In questo senso si è scelto di utilizzare lo strumento dei quadri spaziotemporali, che può aiutare a ricostruire la "densità spaziotemporale", la lunga storia di alcuni elementi presenti oggi ma che nel tempo hanno cambiato di funzione o di significato.

Un'altra occasione che mette in luce il ruolo del tempo per l'attore imprenditoriale è offerta dalla pratica della ricerca sul campo, quando ottenere un appuntamento non è sempre così facile e la prima domanda che viene posta dall'interlocutore all'altro capo del telefono è "Ma di quanto tempo hai bisogno?". Così le interviste seguono i tempi e i movimenti degli imprenditori, saltando da un momento all'altro (anche pochi minuti prima dell'ora stabilita) o incastrandosi tra una riunione e l'altra, tra un fornitore e un cliente, o durante il lavoro nella manovia, una delle occasioni più interessanti e affascinanti, a mio avviso, perché permette di vedere, toccare, sentire e annusare il fare, la pratica del lavoro su cui poniamo tante domande[98].

Infine, un'ultima riflessione sulla temporalità dei processi che osserviamo. I cambiamenti attuali il più delle volte sono rapidi e collettivi, come ci indicano le vertenze sindacali, i numeri della cassa integrazione e le chiusure degli ultimi mesi della crisi. A inizio estate 2009 si parlava di un autunno che avrebbe portato un crollo traumatico, perché al rientro dalle ferie si sarebbero toccati con mano i limiti di una politica di arginamento dei danni basata sulla cassa integrazione guadagni speciale e su finanziamenti pubblici a pioggia alle imprese private. Poi invece alcuni indicatori sembrano segnalare qualche segno di ripresa della produzione. Alcuni parlano di superamento della crisi, altri sono più cauti, o decisamente contrari[99]. Ma il fatto è che gli avvenimenti cambiano così in fretta

98 Non è possibile generalizzare e sintetizzare le risposte degli imprenditori dal punto di vista della disponibilità temporale. Ogni caso è diverso. Al telefono, quando mi veniva chiesto "di quanto tempo" stavamo parlando, lasciavo a loro la possibilità di decidere, se intervista breve o lunga. Ovviamente sceglievano la prima possibilità. Ma poi, il quarto d'ora, venti minuti di intervista sono sempre diventati un'ora, un'ora e mezza. Partendo con le domande principali, sviluppavo poi l'intervista in diverse direzioni nel caso di un tempo più lungo. La disponibilità è stata generale, ma sono state principalmente le piccole imprese ad avermi concesso più tempo e dimostrato più interesse, a fronte di un'iniziale fortissima diffidenza.

99 A fronte degli articoli di stampa che sempre più spesso parlano di segni di ripresa dell'economia mondiale, *Internazionale* (4/10 dicembre 2009, n. 824, anno 17, pp. 36-44) ha pubblicato l'articolo "Attenti alla bolla" (ripreso dal pezzo uscito sulla testata tedesca *Der Spiegel* il 23 novembre 2009 con il titolo "Wahnsinn 2.0") che denuncia come gli stessi meccanismi che hanno portato alla crisi attuale (vendita di strumenti finanziari ad alto rischio, titoli gonfiati, ecc.) stiano silenziosamente riprendendo piede, grazie anche al fatto che gli effetti più evidenti della crisi sono stati tamponati da finanziamenti pubblici. Così quella che sembra una ripresa è solo un'altra fase in cui «riprende a gonfiarsi un mondo artificiale, che però non può durare a lungo», per cui «non ha senso chiedersi se questa bolla speculativa

che se da un lato congelare la realtà ad un dato momento ci permette, unico modo forse, di analizzare quella stessa realtà, di osservarla bene e interpretarla, dall'altro lato così perdiamo molto, perdiamo il senso dello sviluppo nel tempo degli avvenimenti, e per noi, del modificarsi di territori e territorialità nel corso della storia, a seconda del succedersi di razionalità differenti, di contesti di senso anche molto diversi. Pensiamo per esempio alla trasformazione che c'è stata da una prospettiva dello sviluppo puramente produttivistica, incentrata sulla crescita dei consumi, della produzione, del PIL, tipica della società del benessere del secondo dopoguerra, con una forte espansione dei consumi, alla prospettiva della sostenibilità emersa dal confronto con i concetti di limite delle risorse ambientali, o comunque con la consapevolezza (non così condivisa universalmente) che è necessario produrre e consumare sì, ma con un minor impatto ambientale, sociale, culturale. Nascono allora le valutazioni di impatto ambientale, nasce la Responsabilità Sociale di Impresa, i vari *label* che dovrebbero certificare, essere garanzia, della qualità del processo di produzione e dei prodotti. Nel passaggio dall'una all'altra razionalità, campo ideologico diremmo con Raffestin, società e territori sono stati trattati e si sono interfacciati in maniera diversa. Sfruttamento senza controlli prima, una maggior attenzione a certi aspetti dei territori e delle società adesso. Ma la crisi attuale può portare verso nuovi contesti di senso, una nuova razionalità, ancora più spinta nell'uno o nell'altro senso? Quali sono gli scenari che si apriranno per la produzione, per i sistemi locali di piccola impresa, di fronte a crisi finanziarie, all'aumento del costo delle risorse energetiche, al modificarsi delle economie di aree quali la Cina, l'India, il Brasile, alle direttive che man mano si succederanno rispetto ad una maggiore coscienza ambientale[100]? Nel contesto del nostro sistema-mondo, in cui le connessioni sono così estese che le interdipendenze sono diventate onnipresenti e costituenti della realtà, e in cui quindi i ritmi del cambiamento sono così rapidi, qual è quindi il significato del fermo immagine rispetto al fluire della storia e dei processi?

---

scoppierà, ma solo quando scoppierà» (p. 38).

[100] Nonostante i deludenti risultati della Conferenza sul Clima tenutasi a Copenaghen tra il 7 e il 18 dicembre 2009, il vertice e il contro-vertice sono stati occasioni per osservare l'emergere delle nuove tendenze dell'economia globale. Da una parte la green economy, o il capitalismo verde, che vede governi, imprese multinazionali e nazionali assumere le parole d'ordine dell'ecologismo e della sostenibilità, ma nei termini della possibilità di aumentare la produzione limitando l'impatto ambientale. Dall'altra parte la rete globale delle realtà locali (ricercatori, attivisti, organizzazioni non governative, popoli indigeni, la micro imprenditoria, ecc.) che sostengono la necessità di un ribaltamento di prospettiva nel senso della riduzione dei consumi, della produzione, e la necessità di invertire la rotta immediatamente.

3.2. Reti

Il sistema produttivo locale, il distretto industriale, il modello nordest, il sistema di piccola e media impresa, i meta-distretti, sono rappresentazioni scientifiche prodotte in determinati contesti spazio-temporali, che vengono riviste, aggiornate, sostituite da altre letture in grado di rendere conto dei mutamenti di quelle forme ad opera dei nuovi processi in atto o di nuovi punti di vista sugli stessi fenomeni.

I modelli di analisi così si trasformano, cercando di seguire le mutazioni della realtà, per essere più produttivi in termini di efficacia descrittiva, di comprensione dei processi e delle dinamiche in atto, e di predittività di esiti futuri.

Tra le dinamiche che più hanno provocato riconfigurazioni delle teorie sociali, economiche, geografiche, antropologiche, possiamo senz'altro inserire la globalizzazione. Come oggetto di studio, essa ha provocato interpretazioni diverse: una forza che agisce nel plasmare nuovi contesti, l'etichetta che riassume processi molteplici nuovi rispetto al passato, il rafforzamento di processi da sempre presenti nella storia. Al di là delle differenze interpretative, c'è concordanza sul fatto che la globalizzazione abbia portato ad un'estensione senza precedenti delle connessioni mondiali, all'interdipendenza tra luoghi anche ad ampia distanza, alla diffusione di processi simili su scala planetaria, che provocano simultaneamente fenomeni di omologazione e di inasprimento delle differenze.

Le prime letture della globalizzazione hanno identificato due livelli: il locale e il globale, come nettamente separati. È l'interpretazione legata alla scala territoriale (vedi riquadro 2, p. 48, par. 2.3.1), per cui a forze che si muovono e agiscono globalmente si contrappongono forze che operano localmente. Le letture sono cambiate nel tempo. Amin (2002) infatti rileva come l'organizzazione geografica dello spazio, attraverso i processi di globalizzazione economica e culturale, non sia più determinata da una separazione tra spazio e luogo, ma dalla costruzione permanente dei luoghi intesi in «nonterritorial terms, as nodes in relational settings, and as a site of situated practices (of presence and absence)» (p. 391). Così, secondo questo autore, non dobbiamo più pensare ai luoghi rispetto alle loro «territorial properties (such as localised linkage, local identity and identification, scalar politics, and governance)» ma piuttosto attraverso «the effects of spatial and temporal exposure and connectivity (such as continual and openended change, juxtaposition of differences, overlap of networks of different global connections)» (*Ibid.*). Con questo non sostiene l'inesistenza delle pratiche quotidiane, della materialità localizzata, a favore di uno sguardo puntato unicamente sui flussi immateriali di informazioni, ma il ruolo maggiore

oggigiorno rivestito dai movimenti e dalle reti internazionali rispetto ad un assetto territoriale precedente in cui movimenti e reti erano più limitati. Ne risulta uno scenario in cui si intrecciano assetti diversi, prodotti di volta in volta da attori differenti, dai loro spostamenti, dalle loro relazioni, in cui anche la prossimità geografica assume nuovi significati, poiché i mezzi informatici permettono la comunicazione a livello globale. La transnazionalità di molti processi attuali si interfaccia con altri processi che rimangono confinati in arene locali. In questo contesto si presenta un confronto tra sistemi economici e istituzioni territoriali che rappresentano rispettivamente il mondo delle reti e quello delle maglie territoriali (con le dovute precisazioni)[101]. È la sfida a cui sono chiamate le istituzioni nazionali, regionali, provinciali, comunali, in questo nuovo millennio.

Sia Amin che Massey e Jess sottolineano il ruolo degli spazi di attività, delle pratiche che costruiscono scenari transnazionali e multi-localizzati. Per questo suggeriscono di "conoscere praticamente" la realtà «through following networks, connections, surprises, absences, and above all, through disclosure (of what lies before us), and incomplete knowledge; not through any discovery of essences, totalities, and rational orders. The surface is not superficial, and at the same time knowing is practical, and always partial» (Amin, 2002, p. 391).

Massey e Jess (2006) osservano le dinamiche di rete dal punto di vista delle relazioni tra luogo e cultura. Le due autrici evidenziano come la maggior parte della letteratura scientifica presenti un divario tra un passato in cui «le relazioni tra luogo e cultura erano davvero semplici» e in cui «i "mondi locali" erano davvero ben inquadrati, coerenti e delimitati» e dove «le culture erano davvero generate dall'interno e profondamente radicate nella prossimità spaziale, nel luogo» e un presente turbinoso e irrequieto, caratterizzato da movimenti frenetici e ibridazioni impreviste. Ma, sostengono, «fin dall'inizio dell'esistenza umana vi sono sempre stati movimento, migrazione e insediamento in nuove zone; fin da quando se ne ha memoria e nella maggior parte del mondo, i luoghi individuali sono stati aperti ai contatti con "l'esterno", ed in parte costituiti da esso. I collegamenti non sono nuovi, e le diaspore non sono certo un tratto del recente passato» (Massey, Jess, 2006, p. XVII). Le due autrici sostengono che il processo di migrazione internazionale può essere considerato un punto di partenza per la riflessione sulle trasformazioni territoriali perché

[101] Come già visto non si tratta solo di flussi economici, ma anche di persone e di idee. Così, oltre ai movimenti rapidi dell'economia e della finanza, le istituzioni territoriali sono quotidianamente sfidate dai processi migratori e i confini nazionali dalle idee, conoscenze, pratiche locali che attraverso i nuovi media vengono trasmesse e condivise rapidamente a livello globale, rientrando, di fatto, nell'esperienza di più società locali anche se a grande distanza.

«la migrazione è il processo di globalizzazione mediante il quale le persone vengono "sparse" – trasportate e mescolate – attorno al mondo» (p. XVIII). Così, per descrivere le reazioni transculturali alla globalizzazione della cultura, è stata proposta l'idea di "diaspora", concetto che «taglia attraverso i confini tradizionali dello stato-nazione, fornisce collegamenti attraverso le frontiere delle comunità nazionali, e mette in risalto legami che intersecano – e così facendo infrangono e disturbano – i nostri concetti finora stabili di cultura, luogo e identità» (Hall, 2006, p. 182). L'impatto della globalizzazione fa si che «due modelli piuttosto semplici e contrastanti si oppongono: strategie "chiuse" contro transculturazione» (Hall, 2006, p. 184). Osservare la globalizzazione a partire dalla nozione di diaspora fa in modo che non si interpretino cultura, identità e luogo in modo chiuso, unificato od omogeneo, come un ritorno alle radici, ma ridefinisce i tre elementi precedenti come una serie di "rotte" che si sovrappongono. Così come per le culture, anche per i luoghi l'immagine delle "rotte" contrapposto a quello delle "radici" mette in luce il loro farsi in base alle connessioni reciproche.

Simile enfasi sulla costruzione dei luoghi in base alle reti globali, e alle relazioni tra i luoghi, viene dalla geografia economica, che tradizionalmente studia «particular places, *upon which*, *from which* and *within which* economic processes operate: the national economy, the regional cluster, the urban labour market, etc. Yet a distinctive feature of contemporary transnational processes is the extent to which they operate *between places*, creating intensifying functional linkages across space that compress time and (re)fold space» (Kelly, Olds, 2007, p. 255). I processi translocali implicano relazioni e reti che integrano «multiple sites into larger fields», essendo processi che operano tra i luoghi e attraverso molteplici scale. Così «tracing these linkages makes transnational research distinct from comparative research» (*Ibid.*).

3.2.1. Modelli di analisi dei processi culturali, sociali, economici e territoriali in un approccio di rete

Alcuni degli strumenti analitici per seguire le reti, esplorare i luoghi in cui si connettono, comprenderne gli esiti territoriali vengono dall'etnometodologia, dalla sociologia, dall'economia. I presupposti teorici sono simili (l'importanza delle reti nella produzione culturale, sociale, economica, territoriale), ma gli obiettivi delle ricerche sono diversi, rientrando nei differenti campi disciplinari. In ogni caso si tratta di stimoli che la geografia (culturale, economica, sociale) ha raccolto e che nel contesto di questa ricerca

aiutano a orientare lo sguardo quando lo rivolgiamo agli spostamenti di imprenditori, merci, macchinari per la produzione, conoscenze e competenze dai territori veneti ad altri territori. La territorialità, infatti, come ci ricorda Raffestin (1981), si esprime anche e soprattutto attraverso le reti, immagine visibile del potere quelle di circolazione, strumento invisibile di controllo quelle di comunicazione, «la vera fonte del potere» perché «l'ideale del potere è di vedere senza essere visto» (p. 205). Massey e Jess, a distanza di trent'anni, sottolineano come «il potere e il controllo sulla mobilità sono i principali fattori della globalizzazione e nello sviluppo irregolare» (2006, pp. XIX-XX), per cui seguire le reti e osservare la modificazione delle rotte diventa uno strumento di lettura dei rapporti di potere e di disvelamento delle diseguaglianze a scala globale. Nel nostro caso, l'osservazione dell'evoluzione delle reti dell'imprenditoria veneta, ha reso possibile sviluppare una riflessione sulle dinamiche di potere che si instaurano tra luoghi e quindi sul ruolo delle reti dell'imprenditoria veneta nel perpetuare, riassestare o riequilibrare i rapporti di dominazione e disuguaglianza: perché il modificarsi delle rotte è intimamente legato al grado di potere che i territori riescono ad assumere[102].

Tra gli approcci alla lettura dei processi globali che si focalizzano sulle dinamiche di rete, i più interessanti sono l'Actor Network Theory sviluppata da Latour[103] in ambito sociologico, la Global Value Chain di Gereffi in ambito economico e la multi-sited ethnography di Marcus in ambito etnologico. Da ognuna di queste la nostra ricerca assume dei suggerimenti che permettono di approfondire alcuni aspetti della lettura territorialista, ma è la multi-sited ethnography che ispira un disegno della ricerca che ha voluto seguire le tracce lasciate dagli spostamenti dell'imprenditoria veneta.

L'Actor Network Theory, fondandosi sulla ridefinizione del significato di “attore” proposta da Latour (2005), suggerisce di inglobare tra gli attori protagonisti non solo singoli e istituzioni, ma anche il mondo materiale degli oggetti. Latour (2000) infatti propone un passaggio dalla distinzione tra soggetto-oggetto come entità separate e senza possibilità di scambio di proprietà, a quella tra umano/non umano, per cui lo scambio è necessario, costituendo una collettività “di esseri dotati di volontà, di libertà, di parola e di esistenza reali” (p. 68). Secondo Latour tutti questi esseri sono capaci di parlare. La coppia umano-non umano rimanda ad una riflessione profonda sulla natura dell'azione, “a una gamma intera di posizioni circa le prove che permettono di definire un attore” (p. 81).

[102] In questo senso si dovrebbero leggere le operazioni di marketing territoriale volte ad attirare investimenti, promosse sia in Veneto che in paesi come Romania e Tunisia.
[103] Con Michel Callon, John Law e altri nella Parigi degli anni ottanta.

Infatti “attore è tutto ciò che ne modifica un altro in una prova; degli attori si può soltanto dire che agiscono; la loro competenza si deduce dalle prestazioni di cui sono capaci; l'azione, a sua volta, è sempre registrata nel corso di una prova, e attraverso un protocollo di esperienze, elementare o meno” (p. 260).

Gli attori secondo Latour sono quindi l'associazione di umani e non umani che agiscono, ossia “che modificano altri attori con una serie di trasformazioni elementari di cui è possibile stabilire un elenco grazie a un protocollo di esperienze” (p. 84). Non oggetti, né soggetti, ma tutti attori sociali.

L'ANT osserva in ambito sociale come gli attori umani e non umani si articolano, assemblano, associano nel determinare configurazioni sociali. L'ANT è stata assunta dalla geografia per la sua capacità di produrre interpretazioni dei processi globali (Kelly, Olds, 2007).

Per la nostra ricerca questa visione è significativa in quanto ci permette di considerare il territorio stesso un attore che entra nell'arena e che interagisce con altri attori alla pari delle merci, delle persone, delle istituzioni.

Se lo stimolo principale offerto dalla ANT è quello di considerare gli attori in maniera più ampia, e di valutarli a seconda di come si articolano e del potere di intervento che hanno nel determinare scelte e cambiamenti, la prospettiva, tutta economica, delle Global Value Chains di Gereffi (anno) sposta l'attenzione sulla composizione delle “reti” che in questo contesto diventano le catene attraverso le quali si forma il valore. L'accento è posto sulle relazioni che si stabiliscono in queste catene, che possono essere di fornitura (Global Supply Chains) o di produzione di beni (Global Commodity Chains).

Questo approccio, meno significativo per l'analisi di come le reti intervengono nel modificare e costituire i luoghi/territori, ci permette però di porre l'attenzione sul contenuto delle reti. A seconda che si tratti di rapporti di fornitura o di controllo dei processi, a seconda quindi di come un'impresa sceglie di agire a livello internazionale, cambia il rapporto che si instaura tra luoghi, perché cambia il contenuto delle reti nei termini di informazione e di risorse (energia), e quindi di potere.

La prospettiva che però guida maggiormente questa ricerca, che dà più indicazioni metodologiche, è quella che Marcus descrive accuratamente nel 1995.

Marcus (1995) e l'etnografia multi-sito

Il presupposto di questo autore è il passaggio dalla prospettiva del sistema-mondo di

Wallerstein degli anni settanta, modello che offrì una grande narrativa sistematica della storia mondiale entro la quale si situavano microstorie locali, alla sua sostituzione con nuovi processi frammentati definiti dai concetti di post-fordismo, compressione spazio-temporale, specializzazione flessibile, fine del capitalismo organizzato, globalizzazione e transnazionalismo. A partire dagli anni ottanta si presentano così due diverse modalità di ricerca etnografica: una focalizzata su singoli siti di osservazione e per la quale il sistema-mondo viene affrontato tramite ricerche bibliografiche che servono per contestualizzare il singolo sito nel più ampio sistema-mondo. È l'etnografia che ha affrontato i cambiamenti culturali locali come processi di resistenza o adattamento a processi macro prodotti dall'economia politica capitalista. Una seconda modalità, definita spesso postmoderna, prendendo avvio dai singoli siti dei progetti della ricerca etnografica convenzionale parte per esaminare la circolazione di significati culturali, di oggetti, di identità, in uno spazio-tempo diffuso e non limitato dall'opposizione con il sistema-mondo. È la modalità che spezza la dicotomia tra *world-system* e *lifesystem*, e apre alla ricerca multi-sito sulla scia dei processi di frammentazione che hanno spezzato la solidità della separazione netta tra locale e globale: *"the intellectual capital of so-called postmodernism has provided ideas and concepts for the emergence of multi-sited ethnography, but more importantly it arises in response to empirical changes in the world and therefore to transformed locations of cultural production"* (p. 97). La trasformazione dei luoghi della produzione culturale spinge l'etnografia a cercare nuovi percorsi di connessione e associazione grazie ai quali i tradizionali interessi etnografici su azioni, simboli e pratiche quotidiane possano continuare ad essere espressi in quadri spaziali configurati diversamente.

In questo cambiamento viene sfidato l'oggetto di studio tradizionale: *"there is no global in the local-global contrast now so frequently evoked. The global is an emergent dimension of arguing about the connection among sites in a multi-sited ethnography. Thus, the multi-sited ethnography is content to stipulate some sort of total world system as long as the terms of any particular macro-construct of that system are not allowed to stand for the context of ethnographic work that becomes opportunistically constituted by the path or trajectory it takes in its design of sites"* (p. 99). Il lavoro di campo deve di conseguenza ridefinirsi, anche se Marcus ricorda che il tradizionale lavoro di campo è già intrinsecamente multi-sito. Infatti nella pratica della ricerca (etnologica, sociologica, geografica) all'inizio i siti di lavoro potenzialmente relazionati sono molteplici. Ma nell'evolvere della ricerca intervengono principi di selezione che operano per delimitare il

campo effettivo in linea con le percezioni che ogni singola disciplina ha su cosa dovrebbe essere il suo oggetto di studio. Ma la ricerca multi-sito non deve essere percepita come la somma di prospettive periferiche rispetto a quella principale. L'oggetto stesso, nella sua natura mobile e molteplicemente localizzata, chiede che si seguano percorsi che permettano di ricomporne il senso globale, proprio perché il globale è collassato in situazioni locali parallele e connesse e il suo senso può essere ricomposto solo tramite la loro integrazione.

La complessità degli oggetti di studio richiama il concorso di più discipline. Per questo la ricerca multi-sito è una pratica interdisciplinare[104].

L'approccio alla ricerca viene dunque così definito: *"multi-sited research is designed around chains, paths, threads, conjunctions, or juxtapositions of locations in which the ethnographer establishes some form of literal, physical presence, with an explicit, posited logic of association or connection among sites that in fact defines the argument of the ethnography"* (p. 105).

Come muoversi, nella pratica, per attivare delle ricerche che tengano conto della dimensione reticolare dei loro oggetti di studio? Marcus propone sette possibilità, non necessariamente esclusive le une rispetto alle altre:

- seguire le persone (*follow the people*), ovvero seguire e stare con i movimenti di un particolare gruppo di soggetti iniziali[105];
- seguire gli oggetti (*follow the thing*) e quindi tracciare la circolazione attraverso diversi contesti di un oggetto di studio manifestatamente materiale come merci, doni, denaro, opere d'arte e proprietà intellettuali. Come esempi da seguire cita Appadurai che in *The social life of things* (1988) traccia i cambiamenti delle cose nella loro circolazione non come ricostruzione dell'economia politica capitalista, ma come riconoscimento del senso del sistema che emerge seguendo le traiettorie di circolazione[106];
- seguire le metafore (*follow the metaphor*) quando la circolazione di segni, simboli e metafore guida il disegno della ricerca;
- seguire la trama, la storia, le allegorie (*follow the plot, story or allegory*), a cui si avvicina il discorso delle rappresentazioni, perché le narrazioni che le persone

[104] Marcus infatti fa riferimento, tra gli altri, ai lavori di Foucault, Deleuze e Guattari, Derida, Latour, Appadurai, Soja, per fondare il senso della ricerca multi-sito.

[105] In questo senso si potrebbe leggere la nozione di diaspora di Massey come concetto alla base del *follow the people*.

[106] In questa direzione è forse operabile un accostamento alla nozione di attore-rete non umano di Latour.

propongono della vita quotidiana vanno studiate e testate nella realtà della ricerca;

- seguire la vita/la biografia (*follow the life or biography*), dove la storia di vita diventa un caso specifico di inseguimento della trama. Così la storia di vita, suggerendo relazioni che intessono delle trame spazio-temporali, crea luoghi formati da inaspettate e nuove associazioni fra siti e contesti sociali;
- seguire il conflitto (*follow the conflict*);
- *the strategically situated – single-site – ethnography*: si tratta di quelle ricerche che scelgono di dedicarsi ad un singolo sito e per le quali il sistema più generale è un punto di riferimento non come contesto ma come parte integrante dei processi e delle dinamiche locali. Tutti i processi che si muovono nel "sito" particolare dove è condotta la ricerca vengono calibrati e riconsiderati alla luce delle loro connessioni con i processi che agiscono in altri luoghi collegati al primo anche se non rientrano nel progetto di ricerca. Si tratta di una ricerca multi-sito ma in forma ridotta, diversa dalla ricerca mono-sito che esamina le articolazioni dei suoi soggetti locali come subalterne ad un sistema globale di dominazione. Osservando un solo sito il ricercatore deve avere sempre la consapevolezza del sistema che agisce nella quotidianità delle azioni dei soggetti locali.

Nella ricerca multi-sito, così come in quella mono-sito strategicamente ubicata, si viene a creare una vicinanza tra ricercatore e soggetti variamente localizzati, per cui anche Marcus sottolinea l'importanza, nella metodologia della ricerca, della riflessività e di una pratica di posizionamento costantemente mobile e ricalibrata[107].

Un modello di ricerca di questo genere richiede grandi risorse sia a livello di competenze del singolo ricercatore (linguistiche, riflessive, relazionali), sia a livello finanziario, logistico, di tempi. Una ricerca per essere multi-sita deve basarsi su un progetto disegnato con quest'intenzione fin dall'inizio, e normalmente richiede la costituzione di reti di collaborazione estese di ricercatori provenienti da diversi campi disciplinari che apportino una competenza diversa da integrare con quelle altrui.

La *multi-sited analysis* è stata uno spunto importante per la nostra ricerca, sia per il suggerimento di attuare pratiche riflessive sul posizionamento del ricercatore rispetto agli

---

[107] Le indicazioni di Marcus sono state riprese, come abbiamo visto, dalle geografe femministe nella discussione sul ruolo del ricercatore rispetto all'oggetto della ricerca e dalla geografia economica di Massey per cui la transnazionalità dei processi mette in discussione la posizione del ricercatore. Sono state seguite dalle ricerche sui percorsi migratori, come *The path of Somali Refugee into Exile* (Moret *et al.*, 2006). Ma esempi di ricerca multi-sito si possono osservare anche nella produzione di documentari come MondoVino e L'incubo di Darwin (vedi bibliografia).

oggetti di studio, sia per i suggerimenti su come seguire le reti, potendo scegliere, in base a criteri di pertinenza, opportunità, significatività, fattibilità, di concentrarsi sulle persone (gli imprenditori), le merci (le cose), le metafore, le storie di vita, o di praticare una ricerca mono-sito strategicamente ubicata.

3.2.2. Approccio di rete e contesto della ricerca

Seguendo le proposte concettuali e metodologiche esposte, osserviamo quindi i processi di produzione, uso e trasformazione territoriali e il costituirsi e modificarsi della territorialità, come esiti dell'interdipendenza tra territori a distanza variabile.

La dimensione reticolare dei processi emerge in questo lavoro grazie al contesto di ricerca in cui è stato elaborato. Il gruppo costituitosi intorno al Progetto di Ateneo ha lavorato in una prospettiva multi-sito sia nei suoi presupposti teorici, sia nella pratica del lavoro di campo, anche quando è stato, come nel mio caso, un lavoro prevalentemente mono-sito ma con lo sguardo aperto alle reti di connessione con l'esterno, con altri territori.

A partire dall'idea che ogni intervento di sviluppo si presenti come l'applicazione di una "regola territoriale" appartenente a determinati territori e logiche attoriali in contesti estranei a queste logiche[108], dopo una rassegna e revisione dei differenti contesti territoriali e delle problematiche che si sarebbero potute studiare, la scelta è ricaduta sugli impatti territoriali della delocalizzazione.

Questa scelta è stata determinata da diversi fattori:

- l'attualità dei processi che si sarebbero osservati, in una fase in cui la delocalizzazione sembra essersi stabilizzata ed esaurita a favore di percorsi di internazionalizzazione, per cui potevano essere osservabili i risultati effettivi di questi processi nei territori interessati;
- la possibilità di lavorare in rete, seguendo le rotte dell'imprenditoria veneta, grazie alla scelta di costituire un gruppo di ricerca numeroso (tre docenti, tre dottorande, due borsisti, un'assegnista e una dottoressa di ricerca);
- la possibilità di lavorare con competenze diverse e quindi in ottica interdisciplinare grazie alla collaborazione di D. Marini, direttore della Fondazione Nord Est.

Nel corso del lavoro e dei confronti all'interno del gruppo si è andato definendo

[108] E questo accade sia che si tratti di progetti di riqualificazione delle periferie urbane, sia di progetti di cooperazione internazionale nei Paesi in Via di Sviluppo, e ancora nel caso della creazione di partnership per la promozione di investimenti economici in aree svantaggiate.

l'intreccio tra processi territoriali e dinamiche reticolari, che mettono in evidenza le interdipendenze a livello globale. La circolarità del movimento di attori, prodotti e conoscenze produce nuove geografie, nuove identità degli attori e dei territori, nuove territorialità, quelle che Sassen chiama multi-site. Lo si è osservato nell'apertura dei territori e nel dispiegarsi delle reti a livello globale. Ma anche, e soprattutto, nelle interconnessioni tra territori distanti per cui il nordest e il sud italiani, Romania, Tunisia, Slovacchia e molti altri territori ancora, rientrano tutti nella produzione territoriale ma in posizione diseguale. La stessa identità degli attori e dei territori si ricostruisce in queste reti. Per questo è stato interessante osservare come gli attori individuati sono entrati nel gioco di trasformazione dei territori, cosa hanno portato dei propri territori di partenza, come questo bagaglio sia stato scambiato nei territori attraversati, e cosa da questi territori è stato "preso" e riportato in "patria". Si tratta forse di valore aggiunto? O anche di nuove identità che hanno, forse, reso difficile rientrare nei territori d'origine, ma che sono state la spinta per nuove partenze, e quindi nuove connessioni. Le logiche di rete entrano nell'analisi attoriale perché fanno osservare se e come l'andare in altri luoghi a lavorare sia dettato da "semplici" valutazioni economiche o diventi un progetto di vita e lavoro che comporterà, per l'attore e i territori che attraverserà, dei cambiamenti inaspettati.

Il territorio del modello nordest e il caso del distretto dello Sportsystem di Montebelluna hanno costituito un perfetto "luogo" di partenza, un caso di studio mono-sito da cui muoversi per esplorare questi processi. La territorialità di questo sistema di produzione tradizionale ha staccato le sue radici dal territorio. Ciò che allora diventa interessante osservare è fino a che punto queste radici siano diventate aeree, fino a che distanza si siano propagate, quante connessioni abbiano stabilito, quali rotte abbiano aperto. Per capire cosa in queste rotte venga scambiato.

3.3. Sguardi

Come gli attori leggono la realtà (territoriale)? Come trasmettono questa immagine? È questo un aspetto dell'analisi attoriale che riguarda sia i singoli attori, presi individualmente, che l'insieme degli attori coinvolti nel campo della relazione. Parliamo di sguardi, ovvero del filtro che permette ad ogni attore di individuare alcune caratteristiche piuttosto che altre in un dato contesto territoriale. E parliamo di rappresentazioni, ovvero dei sistemi di segni attraverso cui una realtà territoriale viene descritta e comunicata.

L'intreccio di sguardi e di rappresentazioni contribuisce a determinare la territorialità, il "senso del luogo", l'identità territoriale, intervenendo nei processi di produzione, uso e trasformazione del territorio. Dematteis (2008a) considera le rappresentazioni geografiche «come momento essenziale di una circolarità performativa che va da un'interpretazione del mondo (legata a certi valori e a certi obiettivi), alla sua traduzione […] in immagine geografica, al suo affermarsi consensuale nella società, all'agire collettivo che ne consegue, fino a realizzare quelle forme materiali» che trasformano la superficie terrestre (Dematteis, 2008a, p. 25).

In questo "gioco degli specchi" ha un ruolo non secondario il punto di vista del ricercatore. Il suo contributo di analisi della realtà osservata, appena verrà "restituito" alla comunità accademica, agli attori analizzati, a quelli che agiscono sul territorio anche se sono rimasti esclusi dalla ricerca, entrerà in gioco come un'ulteriore rappresentazione sostenuta da un ulteriore sguardo, anche se differente da quelli degli attori che agiscono nella realtà selezionata. Lo sguardo del ricercatore non è neutro, e la rappresentazione che offre della realtà investigata non è estranea ai processi di definizione e trasformazione della territorialità. È necessario quindi ragionare anche sul posizionamento del ricercatore rispetto all'oggetto della ricerca, sui presupposti che determinano le sue scelte di ricerca definendo così un risultato tra i possibili.

3.3.1. Sguardi, linguaggi, rappresentazioni in un mondo diseguale

Il medesimo spazio geografico, lo sappiamo bene, viene interpretato da ogni attore in modo diverso. Si tratta di un sistema di lettura della realtà spaziale che è il primo passo nella produzione di territorio. Infatti, anche in assenza di un'intenzione, di un progetto concreto, «produrre una rappresentazione dello spazio è già un'appropriazione […] dunque un controllo, anche se ciò resta nei limiti di una conoscenza» (Raffestin, 1981, p. 150). Gli attori colgono nella realtà spaziale/territoriale gli elementi che possono estrapolare in base alla razionalità che li contraddistingue, che come abbiamo visto è limitata. Tale razionalità diventa un filtro nella lettura della realtà, selezionando i fatti da considerare, interpretare e far rientrare nella costruzione di una rappresentazione, da quelli che invece ne rimangono esclusi: o perché gli attori non hanno risorse adatte a considerarli o perché non sono pertinenti al contesto (campo ideologico, valori), all'obiettivo dell'attore, alle strategie messe in atto nel campo dinamico. Questo discorso significa forse che non esiste una realtà unica, vera, ma solo rappresentazioni della stessa? Che non possiamo accedere alla realtà

ma dobbiamo accontentarci delle sue rappresentazioni, accordandoci di volta in volta con quelle predominanti? Secondo Dematteis l'importanza delle rappresentazioni «non significa che le "cose" non esistano e che non sia importante considerarle [...]. Questo perché esiste una circolarità tra le nostre rappresentazioni e i nostri comportamenti materiali, quelli appunto che agiscono sulle "cose" e le trasformano. Questa azione sull'ambiente esterno dipende in larga misura dalle nostre rappresentazioni geografiche e contribuisce a modificarle» (Dematteis, 2008b, p. 54). Anche Raffestin si sofferma su questa questione riprendendo Rosset (1977) quando dice che «di fronte alla rappresentazione, che fissa con delle parole o immagini la realtà, si trova il reale, la 'brillance'. La realtà è come il sole per Icaro, quando ci si avvicina troppo ci si può bruciare. Di conseguenza, prendere in considerazione il reale significa non possedere veramente una realtà, ma un qualcosa sotto una luce meno intensa» (Rosset, 1977, p. 123, in Raffestin 2006 p. 22). Ci troviamo così di fronte ad un raddoppiamento del mondo, in quanto a quello materiale si aggiunge quello delle immagini, la presentazione delle cose e la loro rappresentazione (Raffestin, 2006, p. 21). Le rappresentazioni, o immagini, non sono solo modi di descrivere la realtà, ma anche strumenti per spiegarla, e quindi assumono funzioni molto diverse tra loro diventando «gli utensili che permettono di esplorare la realtà. Pur non riuscendo ad esaurire mai la ricchezza del reale, senza immagini non può esserci una conoscenza effettivamente diversificata della realtà» (Raffestin, 2006, p. 22).

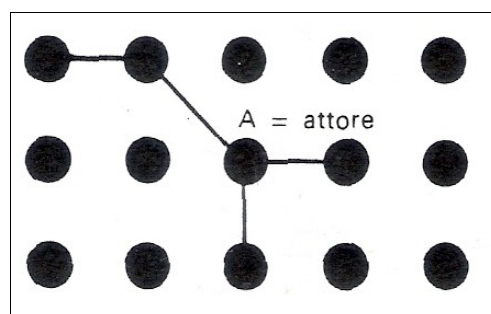



Fig. 13. Mappa mentale, ovvero una possibile rappresentazione a partire dal punto di vista dell'attore A (fonte: Raffestin, 1981, fig. 32 p. 152).

Rispetto ad una singola realtà territoriale avremo quindi più rappresentazioni a seconda di quanti siano gli attori. Raffestin, attraverso un semplice esempio grafico (vedi fig. 13),

mostra «una delle rappresentazioni possibili di un attore impegnato come elemento nel sistema. L'attore è dapprima situato in un punto dello spazio, punto a partire dal quale egli si rappresenterà lo spazio. Il punto non è, contrariamente a quanto potrebbe sembrare, privilegiato in rapporto agli altri elementi superficie e linea. Esso non fornisce che l'origine della rappresentazione: fornisce il rapporto egocentrico della rappresentazione poiché quest'ultima è sempre una manifestazione dell'io in relazione al non-io, una esplicitazione dell'interiorità in rapporto all'esteriorità» (Raffestin, 1981, pp. 151-152).

Lo schema rappresentato ha il valore di una rappresentazione di uno spazio per l'attore A, ma è una rappresentazione egocentrica poiché cambierebbe completamente se provenisse da un altro attore in un altro punto del piano o da un altro attore, anche se nello stesso punto[109]. «Lo spazio rappresentato [...] è immagine dello spazio o meglio territorio visto e/o vissuto. Lo spazio diviene territorio di un attore non appena esso è preso in un rapporto sociale di comunicazione» (*Ivi*, pp. 152-153).

Qual è la rilevanza delle diverse rappresentazioni? Sono tutte "vere"? Dematteis ricorda che le rappresentazioni sono sempre in qualche modo "false" proprio per la razionalità limitata degli attori, ovvero perché gli attori, nella produzione di rappresentazioni geografiche, come nella definizione degli obiettivi e nella scelta delle strategie d'azione, non possono considerare tutti i fatti e le relazioni «osservabili sulla superficie terrestre» (2008a, p. 25). Ma la "verità" delle rappresentazioni «dipende anzitutto dalla pertinenza dei fatti considerati, cioè da una loro scelta coerente con un sistema di valori e con le intenzionalità che ne derivano» (*Ibid.*). Ciò non significa che non debba esserci corrispondenza "reale" tra immagine e realtà rappresentata, ma solo che la rappresentazione geografica, come qualsiasi rappresentazione del reale, per essere "vera" deve ottenere consenso e «deve avere anche qualche corrispondenza oggettiva con una realtà che è storica proprio perché, assieme alle regole e all'intenzionalità dell'agire umano, comprende un mondo esterno fatto di rapporti multiscalari con altri soggetti e con un necessario […] rapporto con la biosfera» (Dematteis, 2008a, pp. 25-26). Allora «se la verità in geografia consiste nella rappresentazione delle condizioni – in termini di vincoli e di potenzialità – che permettono a una società di gestire con successo i suoi rapporti con

[109] La figura precedente (fig. 13) è una piccolissima semplificazione di una mappa mentale, che potrebbe essere complessificata prendendo in considerazione più attori e più punti di vista. Così facendo si produrrebbe una rappresentazione geografica che potrebbe rendere conto della molteplicità di significati del reale e della ricchezza culturale data dalla convivenza delle differenze sul medesimo territorio, scalzando la versione omologante e unificatrice della carta geografica moderna (cfr. Dematteis, 1985; Farinelli, 2008; Magnaghi, 2006).

l'alterità e con l'esteriorità, essa viene a corrispondere, sul piano pratico, con l'efficacia delle rappresentazioni, cioè con la loro capacità di suggerire azioni non solo comunemente accettate, ma anche capaci di suggerire soluzioni durevoli ai problemi di chi abita il pianeta. Il passato ci insegna che possono esserci geografie [...] che, pur godendo di ampio consenso, hanno avuto e hanno esiti performativi negativi, suggerendo e legittimando trasformazioni politiche, sociali, economiche e territoriali ingiuste e non sostenibili. Questo è soprattutto il caso di una società come la nostra, che solo oggi comincia a mettere in discussione le rappresentazioni del pianeta come serbatoio di risorse umane e naturali da sfruttare senza curarsi degli squilibri sociali, dei conflitti economici e culturali, dell'entità dei prelievi e delle emissioni nella biosfera» (Dematteis, 2008a, p. 26)[110].

Consideriamo quindi ogni rappresentazione come "vera" perché portatrice di uno sguardo "legittimo" sulla realtà. La rappresentazione è significativa infatti anche quando è falsa, ovvero quando si propone come mistificazione strategica della realtà, perché, sempre che si riesca a svelarne la falsità, ci dice qualcosa in più sugli obiettivi di un attore e quindi sulla sua posizione nel campo della relazione. Le rappresentazioni non esulano dal potere ma ne sono impregnate in modo diverso. Innanzitutto, gli attori interpretano la realtà attraverso lo sguardo, strumento e filtro di lettura della realtà, in cui si evidenzia già la diversa capacità di cogliere elementi grazie alle risorse attivabili. Raffestin (2007) approfondisce il discorso sullo sguardo sostenendo che i territori «costituiscono il mondo materiale percepito e diventano la "materia prima", offerta allo sguardo, per essere "lavorata" e produrre immagini o rappresentazioni che si possono manifestare attraverso diversi tipi di linguaggio» (p. 28). Raffestin sottolinea l'importanza di non sovrapporre la storia degli sguardi sul territorio e la storia del territorio e Bertoncin e Pase (2008) evidenziano come «nel primo caso si tratta di occasioni per creare e diffondere rappresentazioni territoriali che non coincidono con il territorio costruito» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 33)[111]. Il ruolo di filtro che assume lo sguardo rende così necessaria la

[110] Dematteis (1985) fa riferimento alle utopie come rappresentazioni di mondi possibili, mentre Magnaghi (2000) parla di utopie concrete. Per entrambi gli autori le utopie hanno carattere performativo in quanto, anche se non esistenti nel presente, propongono possibilità alternative alla realtà che si dà per scontato che sia l'unica possibile. «Le geo-grafie utopiche possono essere considerate come "modelli", che rappresentano i tipi di territorio adeguati a certe organizzazioni politico-sociali possibili. Queste geo-grafie sono poi sicuramente "vere" per quello che ci permettono di capire della realtà in cui viviamo, della sua geo-grafia, che tutti considerano ovvia e necessaria, finché Tommaso Moro non ci viene a dire che le recinzioni dei terreni potrebbero anche non esserci, se... Oppure che potrebbe anche non esserci la povertà, se il territorio fosse utilizzato in un certo modo e il prodotto equidistribuito. Dunque non geo-grafie dell'inesistente, ma anti-geografie dell'esistente» (Dematteis. 1985, p. 45).

[111] Gli autori contestualizzano criticando la rappresentazione cartografica che semplifica il territorio dalle valenze antropiche, ed esemplificano sostenendo che lo studio dei mercati internazionali spesso è guidato

definizione di uno “statuto dello sguardo”, poiché la rappresentazione «altro non è che il risultato di un'interazione simbolica tra la sostanza comunicativa dell'agire territoriale (dimensione pratica/materiale della territorialità) e la qualità dell'osservatore» (Turco, 2002, p. 39). Allora Raffestin ricorda come i processi di produzione di territorio e territorialità devono essere considerati «in relazione ad uno sguardo che dipende da una peculiare semiosfera. Lo sguardo **Sg** possiede una temporalità che possiamo ipoteticamente esprimere nella maniera seguente: **Sg T/Ta** – **Sg' T'/Ta'** – **Sg'' T''/Ta''**» (Raffestin, 2007, p. 29). Infatti, così come esiste una profondità storica del territorio e del processo di territorializzazione, così anche lo sguardo è inserito in un processo storico poiché «i mediatori per decifrare la realtà si radicano nell'ambiente culturale, economico e politico del periodo considerato» (*Ivi*, p. 30). Gli attori producono, usano e trasformano territorio grazie quindi all'interpretazione della realtà, che viene trasmessa, comunicata, attraverso un linguaggio che dà forma alle rappresentazioni. I diversi sguardi che si succedono nel tempo e convivono nello spazio corrispondono così a «dei processi di contemplazione che, trasformati attraverso un qualsiasi linguaggio (**Li**), producono immagini» (*Ibid.*). Il processo di produzione di rappresentazioni per Raffestin è quindi: **Sg/Li (T/Ta)**[112] **= RAPPRESENTAZIONE**, con la conseguenza che «partendo da una stessa realtà e modificando il sistema **Sg/Li** è possibile inventare paesaggi[113] diversi» (*Ibid.*).

Le rappresentazioni rientrano così nei processi di produzione, uso e trasformazione del territorio, interagendo con la territorialità. Infatti lo sguardo crea inclusioni ed esclusioni di elementi della realtà nella produzione delle rappresentazioni, e quindi la possibilità di appellarsi a risorse diverse nella definizione di obiettivi e strategie per gli attori. Le politiche degli attori sono quindi strettamente dipendenti dagli sguardi sulla realtà, e dalla capacità (oltre che possibilità) di cogliere la maggior quantità di elementi dall'ambiente, perché ciò permette di perseguire obiettivi e disegnare strategie più pertinenti ed efficaci[114].

---

da una geometrizzazione dello spazio in cui «calcoli sulla lontananza dei mercati, sui costi di trasporto, valutazioni sulle produzioni attese consentono stime sulla redditività dell'investimento. Ma il territorio, il territorio degli attori locali non c'è» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 73).

[112] Ricordiamo che **Sg** è lo sguardo di un attore, **Li** il linguaggio attraverso cui lo sguardo si esprime, **T/Ta**, il sintagma territorio/territorialità oggetto dello sguardo e tradotto dal linguaggio.

[113] Raffestin (2007 e 2006) sembra utilizzare a volte rappresentazione, immagine e paesaggio come sinonimi. Non volendo entrare nel merito delle definizioni di paesaggio, scelgo di utilizzare sempre rappresentazione o immagine.

[114] Un'apertura dello sguardo e dell'ascolto alle realtà anche più lontane e a prima vista incomprensibili, può essere esercitata attraverso un allenamento dello sguardo e delle capacità di ascolto attivo, in modo da attingere più informazioni dall'ambiente, non solo per fini strategici, ma soprattutto per attivare processi di territorialità inclusiva/attiva, nel senso della costruzione di mondi plurali, in cui possano convivere le differenze, a partire anche dagli sguardi (cfr. Sclavi, 2003).

Raffestin ci ricorda così che «lo sguardo è elemento costituente della territorialità senza però essere quasi mai un elemento esplicito» (Raffestin, 2007, p. 30). Così Bertoncin e Pase affermano che uno dei meccanismi fondamentali della territorialità è «il mascheramento che rende oggettivo e "reale", e quindi ideologico, uno dei possibili sguardi su UN territorio, il quale diviene per questa via IL territorio, quello degli attori "autorizzati" a guardarlo, a deciderne le progettualità da realizzare e la territorialità da imporre; quindi gli attori forti. Sulla base di tale sguardo gli interventi messi in atto non potrebbero che essere inevitabilmente "adeguati". Ma dei loro esiti è il territorio ad essere ritenuto responsabile» (Bertoncin, Pase, 2008, p. 263). La rappresentazione diviene in questo senso una "personificazione" del territorio[115], che viene dotato delle colpe, più spesso che dei meriti, dei fallimenti degli interventi.

La rappresentazione vive pienamente delle relazioni di potere. Raffestin ci ricorda che tra rappresentazione e realtà può crearsi uno scarto, che è evidente «tra l'informazione che sarebbe desiderabile nel sistema di scopi e l'informazione a disposizione. La conseguenza di questo scarto si traduce al livello dell'azione: scarto che significherà allora una relazione di potere dissimmetrica» (1981, p. 153). Ciò significa anche la presenza di molteplici immagini territoriali, una per ogni intenzione presente, e il prevalere di una (o alcune) rappresentazioni di un medesimo territorio sulle altre come indice di diverso accesso a risorse (energia e informazione) e quindi al potere. È perciò necessario comprendere che composizione di potere si nasconde dietro ad ogni rappresentazione, esplorando «le ragioni di alcune inclusioni o esclusioni, in grado di rivelare come la composizione del patrimonio culturale, e il modo di proporlo e valorizzarlo, siano spesso anche conseguenze della composizione del potere vigente in una determinata comunità» (Raffestin, 2006, p. 28). Il potere che si cela dietro alle immagini di luoghi e territori, nei diversi contributi di Rose, Jess e Massey contenuti in Massey, Jess (2006), interviene nella strutturazione del "senso del luogo"[116] quando «un dato senso del luogo viene reso predominante al punto di oscurare altre, forse più importanti, modalità di lettura di quello stesso luogo» (Rose, 2006, p. 80)[117]. Rose si concentra anche sui «processi che inducono a rivendicare il potere

[115] Ricordiamo infatti la quinta, sesta e settima tendenza della territorialità di Sack (1983) per cui il territorio diviene la causa delle decisioni e delle scelte che si operano in esso (*displacement*, *impersonal relations*, *neutral place-clearing*) (cfr. par. 2.1.3).

[116] Rose (2006) riprende la descrizione della territorialità di Sack, dicendo che «la descrizione di Sack della territorialità corrisponde a ciò che questo capitolo ha definito come il senso del luogo, che comporta l'identificarsi con qualche luogo» (p. 80) e sostiene che rientra nella definizione di "senso del luogo" in quanto il «senso territoriale del luogo mette in risalto un aspetto importante di molti sensi del luogo: servono a definire le differenze sociali definendo confini spaziali» (p. 78).

[117] L'autrice indica come si tratti di un processo particolarmente attivo nei programmi di "ristrutturazione

attraverso un dato senso del luogo. […] Flussi crescenti di idee, prodotti, informazione e persone mettono continuamente in discussione i sensi del luogo e di identità[118] considerati come fissi e stabili» (*Ivi*, p. 94). In questa "battaglia" silenziosa (o meno) per far emergere una certa rappresentazione

> «sono in questione "pretese rivali nel definire il significato dei luoghi e, da ciò, i diritti a controllare il loro uso o il loro futuro". […] si discute su ciò che dovrebbe accadere in un dato luogo, quale specie di sviluppo dovrebbe essere permesso e quale no. Tuttavia, nell'esporre le loro posizioni, le diverse parti in disputa descrivono i luoghi in modo diverso: vedono il luogo da differenti punti di vista e mettono in risalto caratteristiche differenti (e anche opposte). Il futuro del luogo dipende così da quale interpretazione del luogo stesso riesce a prevalere. In un certo senso ogni parte avanza pretese sul modo in cui dovrebbe essere pensato un luogo, su come dovrebbe essere rappresentato – in altre parole, come si adatta alla nostra "immaginazione geografica". Questo ci riporta chiaramente alla discussione di Massey (1995) riguardo al potere che comporta il dare un nome ai luoghi – a chi riesce a mettere sulle mappe quale nome, e come» (Jess, Massey, 2006, pp. 97-98).

Le autrici ricordano come le rivendicazioni sulla rappresentazione e il significato "veri" del luogo spesso si proiettano nel passato dove vengono cercate le conferme ad una data interpretazione e quindi immagine del luogo. Anche la delimitazione dello spazio, il tracciare confini, entra nel gioco di potere delle rappresentazioni, includendo od escludendo territori, attori e relazioni, a seconda dell'immagine che vuole essere trasmessa e delle intenzioni nascoste dietro a questa scelta: «la definizione dei confini può essere essenziale nella formazione di certi tipi di senso del luogo» (Jess, Massey, 2006, p. 129). Le rappresentazioni diventano facilmente l'espressione dei poteri dominanti e uno strumento per il mantenimento di rapporti diseguali, infatti «luoghi e culture già potenti sono favoriti in partenza nel costruire le geografie immaginarie che diventeranno le più ampiamente diffuse» (Massey, Jess, 2006, p. 210) in quanto «il potere del dominante

---

economica" nel mondo sviluppato, le cui analisi «hanno messo in risalto la percezione di luoghi particolari da parte di società multinazionali. In reazione ai criteri discriminanti con cui queste società scelgono ora i siti dei loro investimenti, molti luoghi hanno iniziato ad occuparsi dell'immagine che offrono al mondo esterno» (Rose, 2006, p. 80). Anche per Montebelluna il senso del luogo trasmesso è quello di forza e di luogo vincente contro altri sensi del luogo sommersi. «Tuttavia, molti di questi tentativi di stabilire un senso del luogo affinché certi gruppi siano invogliati a spostarsi in una zona cancellano interpretazioni alternative di quei luoghi» (p. 81).

[118] Secondo Jess e Massey (2006) «"le identità dei luoghi sono un prodotto delle azioni sociali e del modo in cui le persone se ne danno una rappresentazione". Sono le persone stesse a fare i luoghi, ma non sempre in circostanze di loro scelta» (p. 97). Le due autrici considerano anche le migrazioni parte fondamentale dei processi di globalizzazione, aspetto che fa porre la questione del diritto al luogo, ovvero "di chi è questo luogo?". Le questioni di luogo e del diritto di controllare il carattere e il futuro di determinate regioni sono difficili. «Le identità del luogo vengono spesso disputate – a volte da gruppi che vivono "nel medesimo luogo", a volte da "persone dentro" e "persone fuori", a volte in modo da aprire alla discussione tutte queste categorie» (*Ibid.*).

all'interno dello sviluppo ineguale può rinforzare la sua capacità di modellare l'immaginazione geografica» (*Ivi*, p. 211). Chiudendo il cerchio, la produzione territoriale (o produzione del luogo nel lessico di queste autrici) e la produzione di rappresentazioni sono processi finemente intrecciati, che la maggior parte delle volte tessono la trama di uno «sviluppo ineguale, sia come sua precondizione sia come agenti della sua riproduzione e forse, un giorno, del suo perfezionamento[119]» (*Ivi*, p. 212).

3.3.2. Leggere le rappresentazioni

La costruzione della rappresentazione è un momento importante in cui si svela il sistema di lettura della realtà da parte degli attori e quindi possono leggersi sia le loro ideologie, politiche, obiettivi, strategie, che la loro posizione nei rapporti di potere, e la capacità di accesso alle risorse.

Infatti «ogni progetto nello spazio che si esprima mediante una rappresentazione rivela l'immagine auspicata di un territorio, luogo di relazioni. Ogni progetto è sotteso da una conoscenza ed una pratica, vale a dire da azioni e/o comportamenti che suppongono evidentemente il possesso di codici, di sistemi semici. […] I limiti dello spazio sono quelli del sistema semico mobilitato per rappresentarlo. […] la rappresentazione non tocca nello spazio, se non ciò che è suscettibile di corrispondere a talune "utilità" sociali in senso lato. […] L'immagine o modello, vale a dire ogni costruzione della realtà, è uno strumento di potere e ciò sin dalle origini dell'uomo; immagine, guida dell'azione, che ha assunto le forme più svariate» (Raffestin 1981, p. 150).

Per cogliere la realtà, avvicinarsi il più possibile ad essa, è auspicabile che vi siano molteplici immagini, o che il ricercatore sia in grado di far emergere anche quelle nascoste, e confrontarle sempre con il territorio costruito, la cui materialità può fungere da termine di paragone per verificare rappresentazioni contrastanti. Allora «le diverse immagini sono strumenti per conoscere, per agire, ma anche per criticare, evidenziando la reale identità delle cose» (Raffestin, 2006, p. 26). Il ruolo della rappresentazione come strumento di analisi dei processi territoriali e in particolar modo del sistema attoriale è comprensibile attraverso la distinzione tra significante e significato, in cui a numeratore sta il territorio industriale, ovvero la materialità, il significante, e a denominatore l'immagine, la rappresentazione e quindi il significato, che dipende sempre da chi guarda, dall'intenzione

[119] Per questo la geografia deve farsi strumento per l'emersione delle rappresentazioni contrastanti, nascoste, critiche, che possono svelare realtà discordanti da quella dominante, per partecipare così alla produzione di geografie dell'equilibrio e della sostenibilità (vedi Dematteis, 2008b).

dello sguardo “applicato” e dal linguaggio che traduce e trasmette il significato[120].

Nell'analizzare le rappresentazioni mi concentrerò principalmente su tre questioni: il perché, il chi e il come della rappresentazione.

- Perché: da dove parte la produzione della rappresentazione.

Possiamo definire la rappresentazione a seconda della finalità per cui viene prodotta o, in altre parole, a seconda del “punto” in cui viene prodotta in un processo che possiamo immaginare attraverso i seguenti passaggi:

- il confronto dell'attore individuale con la realtà e la produzione di una rappresentazione come operazione di conoscenza, e quindi di appropriazione dello spazio/territorio attraverso un controllo simbolico,
- l'articolazione di obiettivi inseriti in politiche che vede l'attore elaborare rappresentazioni che esprimono un'intenzionalità dell'agire territoriale,
- l'ingresso nel campo relazionale, dove gli attori possono presentare le rappresentazioni come strategie dell'azione, e proporre immagini della realtà che intendono guidare gli esiti territoriali verso una soluzione precisa (distogliendo l'attenzione da elementi che si desidera celare, ingigantendo il ruolo di fatti che possono attrarre risorse nuove o garantire l'accesso alla gestione di poteri maggiori).

Individuiamo quindi come finalità della produzione di rappresentazioni la conoscenza, l'espressione di intenzioni, l'attuazione di strategie.

- Chi: l'attore da cui parte la produzione della rappresentazione.

Si tratta di prendere in considerazione il punto di vista del soggetto che elabora la rappresentazione nel contesto della problematica della ricerca e del caso di studio, specificando la posizione dell'attore proponente la rappresentazione rispetto al territorio del caso di studio (attore interno/esterno), i suoi interessi (attore di progetto/di contesto), le sue caratteristiche in termini di capacità di accesso alle risorse (quindi attore forte/debole). Infatti la rappresentazione costituisce uno strumento nella relazione, diventa un sistema per promuovere alcune caratteristiche del territorio congeniali alla posizione dell'attore nel campo dinamico, e sarà tanto più efficace in termini performativi quanto più l'attore sarà in

[120] Raffestin (2006) parla di geogramma per definire «una particolare immagine frutto di uno specifico punto di vista (geografico), [...] creato per dare conto di qualcosa ritenuto rilevante, interessante, convenzionale, riguardo alla realtà materiale osservata, e per questo non arbitrario» (Raffestin, 2006, p. 23).

grado di accedere o attivare risorse funzionali ai suoi scopi.

- Come: che forma prende la rappresentazione.

Abbiamo visto come i linguaggi attraverso cui si può esprimere la rappresentazione sono molteplici. La rappresentazione può tradursi in una trasposizione grafica (carta[121], schema, quadro, fotografia, ecc.), scritta (romanzo, opere teatrali, articoli di giornale, preliminari di un progetto, ma anche ricerche scientifiche, ecc.) o ancora orale (discorsi, racconti, narrazioni, opere teatrali, detti, aneddoti, leggende, ecc.). Raffestin sostiene che la rappresentazione «è un fatto geografico» perché «la geografia produce delle immagini della realtà, ma è anche un fatto pittorico, letterario e probabilmente musicale» (Raffestin, 2006, p. 29), infatti i linguaggi che veicolano la realtà sono molteplici, «la lingua naturale per una rappresentazione letteraria, il linguaggio grafico per il disegno e la pittura, il linguaggio plastico per la scultura, il linguaggio sonoro per una rappresentazione musicale, i linguaggi diversi, simbolici, logico-formali e/o matematici» (*Ibid.*). Il "come" della rappresentazione, oltre ai supporti e ai codici linguistici, riguarda anche i canali di diffusione. Le rappresentazioni in questo senso possono essere intese come "informazioni" trasmesse da determinati attori, supportate da particolari codici, attraverso canali di comunicazione a volte scelti in base a strategie e risorse, a volte gli unici disponibili al sistema d'azione dell'attore. Definire codici e canali delle rappresentazioni diventa una sorta di analisi critica delle fonti di informazione su cui ci basiamo per approfondire l'esplorazione del caso di studio e comprendere più da vicino il gioco del potere.

Infatti il potere, nel gioco delle rappresentazioni, si coglie nelle risorse che un attore riesce ad attivare attraverso i supporti su cui si materializzano le rappresentazioni stesse, i canali della loro comunicazione e i codici comunicativi utilizzati. È un modo anche per tentare di far emergere le immagini discordanti da quelle dominanti, facendo attenzione ad ascoltare anche le rappresentazioni meno "udibili", le voci più deboli, ponendo particolare attenzione ai messaggi che inviano (critica, denuncia, espressione di bisogni, ecc.).

Così tutte le informazioni raccolte sul caso di studio considerato, che provengano da articoli di giornale, da discorsi registrati nel corso di conferenze o da interviste, devono essere considerate come rappresentazioni[122], punti di vista sulla realtà mai neutri, perché

[121] Dematteis ricorda come la «più elementare (e precisa)» forma di rappresentazione geografica dello spazio terrestre è quella cartografica (Dematteis, 1985, p. 22), criticando però le finalità normalizzatrici e omologanti che si nascondono dietro ad essa.

[122] Anche i dati elaborati da enti di ricerca ufficiali possono essere considerati, da questo punto di vista, una possibile rappresentazione della realtà. Infatti nel contesto che analizziamo, caratterizzato da grande

anche quando si tratta di "semplici" appropriazioni simboliche dello spazio, sono espressione di un sistema di lettura del reale strettamente connesso alle "cornici culturali e sociali" dell'attore che vengono spesso date per scontate (cfr. Sclavi, 2003). Non si tratta però di rintracciare le rappresentazioni "vere" separandole da quelle "false", poiché la realtà in cui ci muoviamo è caratterizzata dalla moltiplicazione delle voci e degli sguardi, e solo cercando di dare conto di questa complessità si può svelare qualcosa di più sui processi territoriali in atto, sulle trasformazioni di territori e sulla territorialità[123].

L'esplorazione delle rappresentazioni diventa uno strumento di approfondimento dell'analisi della territorialità e, nello specifico, del campo dinamico della relazione tra gli attori, dove oltre alle logiche e ai sistemi d'azione si intersecano e interagiscono le rappresentazioni come bagaglio di sistemi di lettura della realtà, mappe mentali, intenzioni (consapevoli o inconsce), bisogni inespressi o tradotti in progetti. L'intreccio delle rappresentazioni complessifica il campo d'azione, perché si presenta come ulteriore elemento da considerare per tentare di svelare i rapporti di potere, di dominazione, di disequilibrio, esistenti nel territorio. Si tratta quindi di una possibilità in più di osservare uno spaccato dell'esercizio del potere nei processi di produzione territoriale. Le rappresentazioni infatti sono una prima fase di attualizzazione e concretizzazione dell'azione degli attori nello spazio/territorio in quanto «partendo da una rappresentazione, gli attori procederanno alla ripartizione delle superfici, all'impianto di nodi e alla costruzione di reti» (Raffestin, 1981, p. 155).

Per l'approfondimento dell'analisi attoriale e della costruzione del territorio attraverso le rappresentazioni, prenderò in considerazione una piccola selezione dei seguenti strumenti:

- "narrazioni" raccolte tramite interviste/storie di vita
- articoli di giornale
- discorsi ufficiali
- introduzioni o documenti di accompagnamento ad alcuni progetti per il territorio
- dati ufficiali.

Sono fonti diverse, le cui caratteristiche verranno di volta in volta specificate e sulle

---

dinamismo, non tutti i processi sono registrabili in modo univoco. Così anche i dati ufficiali a volte sembrano non cogliere la complessità del reale ponendosi invece sulla linea della "utilità strategica" delle rappresentazioni.

[123] L'analisi delle rappresentazioni evidenzia infatti le retoriche che attraversano i luoghi nel loro farsi e disfarsi, le narrazioni di territori possibili e quindi di prospettive di sviluppo alternative, cercando di trasmettere la polifonia contrastante dei territori.

quali è sempre necessario interrogarsi. Infatti «probabilmente nessuna fonte è "neutrale"», come ci indicano Jess e Massey (2006) che operano un'analisi della problematica della rappresentazione, dell'identità e del luogo nel contesto delle relazioni tra locale e globale attraverso articoli di giornale: «Dovreste sempre rendervi conto che riferire certe situazioni è condizionato da atteggiamenti e valori: le politiche editoriali e ciò che cronisti e giornalisti osservano e decidono di mettere in risalto e sostenere influenzeranno la vostra percezione del caso. Continuate a domandarvi: chi dice questo, e perché? In altre parole, valutate accuratamente le fonti di informazione e di commento – anche le nostre» (p. 99).

3.3.3. Ricerca di rappresentazioni, rappresentazioni della ricerca

Non credo di fare una forzatura nel traslare il discorso sulla produzione delle rappresentazioni dal punto di vista degli attori territoriali, soggetti della ricerca, a quello del ricercatore, nel suo lavoro di produzione di rappresentazioni della realtà che investiga. Nel dialogo tra soggettivismo e oggettivismo nella produzione di "immagini" scientifiche, la "crisi della rappresentazione" ha colpito profondamente le fondamenta della ricerca (soprattutto sociale) che si è rimessa in discussione cercando di definire uno "statuto dello sguardo" del ricercatore, ovvero le pratiche riflessive, di posizionamento[124] e definizione costante dell'identità del ricercatore nei confronti del suo oggetto di ricerca[125]. La "crisi della rappresentazione" – i dubbi sulla possibilità di produrre descrizioni veritiere degli altri e sulla capacità dei "dominati" di far udire la loro voce – è stata affrontata in modo radicale dalle scienziate sociali femministe, giungendo alla proposta di una "identificazione riflessiva" (cfr. Nagar, Geiger, 2007, p. 267) che «has often implied analyses of the ways that ethnographic knowledge is shaped by the shifting, contextual, and relational contours of the researcher's social *identity* and her social situatedness or

[124] Il termine "posizionamento" deriva dall'inglese *positioning.* La necessità di definire costantemente il punto di vista del ricercatore rispetto al suo caso di studio nasce principalmente dalla riflessione etnometodologica sulle trasformazioni degli oggetti della ricerca. Infatti questi, nel sistema-mondo, diventano incomprensibili se isolati dal contesto globale dei processi che scavalcano confini e definizioni nette per rimettere in gioco elementi distinti in composizioni innovative. Entrano così, nella definizione degli oggetti di studio, anche elementi appartenenti al "mondo" del ricercatore, obbligando lo stesso a riflettere sul suo ruolo (come individuo, come appartenente ad una certa società, come portatore di interessi e di punti di vista precisi) nella costruzione di una determinata immagine del caso di studio (cfr. Marcus, 1995; Appadurai, 2001).

[125] Nagar e Geiger (2007) ci ricordano che l'approccio oggettivo, positivista, non ha mai sentito la necessità di ricorrere a tali pratiche, considerandosi immune dalla soggettività dello sguardo: «while many scholars expect ethnographic/life-historical research to explore the author's identity and positionality, non such expectation applies to quantitative methods. This uneveness implies that positivist research is immune to critiques of representation and, at worst, results in further marginalization of ethnographic research and personal narratives in producing knowledge» (p. 269).

positionality (in terms of gender, race, class, sexuality, and other axes of social differences), with respect to her subjects» (*Ibid.*). Le autrici ridiscutono però il significato delle pratiche di posizionamento, di definizione dell'identità e dell'approccio riflessivo, perché possano essere strumenti concettuali efficaci anche nel contesto della moltiplicazione delle differenze e della presenza di oggetti della ricerca multi-situati, trans-frontalieri, trans-culturali e trans-nazionali. Il superamento di pratiche di definizione dell'identità individuale delle singole ricercatrici, a favore di intersezioni con gli aspetti istituzionali, geopolitici e materiali del posizionamento, porta Nagar e Geiger a proporre due approcci possibili. Il primo è «a *speaking-with* model of engagement between researcher and researched – an approach that involves "talking and listening carefully", and openness to influences of people from varies socio-cultural locations» (2007, p. 270). Infatti Rose (1997) sostiene che «the identity to be situated does not exist in isolation but only through mutually constitutive social relations» (p. 312). La riflessività e il posizionamento sono quindi processi relazionali, in cui l'identità (del ricercatore e del soggetto investigato) sono ridefinite di volta in volta. Questa prospettiva permette di considerare l'incontro e il dialogo tra ricercatore e soggetto della ricerca come momento fondamentale nella produzione di conoscenza e di rappresentazioni scientifiche della realtà, che vengono perciò costruite in un processo relazionale[126]. Un secondo approccio proposto è quello del «crossing borders with situated solidarities» (Nagar, Geiger, 2007, p. 271). Si tratta della partecipazione del ricercatore ai processi sociali, culturali, economici transnazionali sia attraverso l'approccio processuale alla riflessività e al posizionamento, sia attraverso una forte consapevolezza della natura localizzata delle prassi intellettuali. In questo senso l'obiettivo diventa costruire "solidarietà situate" per tentare di riconfigurare i campi accademici in relazione alle concrete realtà vissute dai "soggetti della ricerca". Così «situated solidarities aim to understand the larger interconnections produced by internationalization of economies and labour forces while challenging the colonialist prioritizing of the West. They are attentive to the ways in which our ability to evoke the global in relation to the local, to configure the specific nature of our alliances and commitments, and to participate in processes of social change are significantly shaped by our geographical and socio-institutional locations, and the particular combination of

[126] Anche Marianella Scalvi insiste sull'importanza della comunicazione tra ricercatore e ricercato, e anche sull'incontro tra ricercatore e oggetto della ricerca in generale, momenti in cui, attraverso le pratiche dell'ascolto attivo, possono rideterminarsi posizioni date per scontate in precedenza, offrendo informazioni nuove e inaspettate sulla realtà investigata (ma anche su se stessi) (cfr. Sclavi, 2003).

processes, events, and struggles underway in those locations» (Nagar, Geiger, 2007, p. 273). Per questo non è sufficiente posizionarci solo in senso teorico e ideologico, ma dobbiamo riconoscere la nostra «geographical location, and by implication, the politics of that place» (*Ibid.*).

La produzione di conoscenza e quindi di rappresentazioni della realtà viene in questo modo sfidata e porta alla riconfigurazione riflessiva dei significati delle nostre ricerche. La staticità del lavoro di campo nell'approccio delle ricercatrici femministe deve essere rimpiazzata «by innovative and dynamic processes of collective knowledge production that are valued (as empowering/socio-politically pertinent) by those in the "field" with whom we share political commitments» e quindi «processual reflexivity and crossing borders with situated solidarities require openness to rethinking dominant standard of academic productivity» (Nagar, Geiger, 2007, p. 277). In questa ricerca si tratta più che altro di un obiettivo ideale a cui tendere ma non (ancora) di una pratica attiva. È una prima riflessione sul senso della ricerca e della produzione di rappresentazioni geografiche, provocata dal fatto che questa ricerca sia profondamente immersa/situata nei tre processi di internazionalizzazione dei sistemi economici, di produzione di rappresentazioni molteplici e spesso opposte di medesime realtà, di perpetuazione, spesso, di condizioni di ineguaglianza e di forti dissimmetrie di potere. Le pratiche di posizionamento e di "identificazione riflessiva" non esauriscono la questione, pur costituendo un importante passaggio, da compiersi, nel chiarire il punto di vista del ricercatore e la natura processuale e relazionale dell'oggetto della ricerca. L'analisi delle rappresentazioni, oltre ad essere un ulteriore strumento dell'analisi attoriale, diventa un modo per dire qualcosa di più sul territorio, sulla territorialità e quindi sulle dinamiche di potere, poiché questi si producono, riproducono, trasformano anche attraverso l'intreccio delle rappresentazioni. Così l'emergere di una descrizione del territorio sulle altre provocherà delle trasformazioni che potranno riguardare le regole d'uso, d'accesso, quelle per lo sviluppo successivo, ecc., causando anche l'attivazione di relazioni, la nascita o scomparsa di attori, la costruzione di nuove materialità, l'attrazione di risorse diversificate.

Le rappresentazioni scientifiche rientrano nella produzione di territorio e territorialità, ponendo in un certo senso il ricercatore all'interno del suo oggetto di ricerca, quasi fosse un ulteriore attore da considerare (per cui la definizione del posizionamento può intendersi una specie di auto-analisi del ricercatore-attore). Le immagini scientifiche di un territorio vanno a sommarsi a quelle non scientifiche nella formula proposta da Raffestin in cui a

numeratore troviamo il territorio reale e a denominatore tutte «le immagini scientifiche, e non, [che] sono il mezzo per interrogare, interpretare e comprendere tutta la realtà (Pn)[127], compreso il mondo industriale, che, data la sua complessità, non può essere restituito da un solo paesaggio (P1), ma da numerosi e teoricamente infiniti (Pi). Le diverse immagini, in un gioco molteplice, diventano lo strumento attraverso cui far parlare la realtà, svelare l'invisibile e rendere esplicito ciò che questa nasconde» (2006, p. 29).

Concentrandosi sullo sguardo della ricerca applicato alla realtà industriale Raffestin avverte che «la sua conoscenza è intrinsecamente legata alla costruzione di un mosaico di immagini, poiché nessuna è in grado, da sola, di esaurire la complessità del fenomeno industriale» (2006, p. 27)[128]. L'autore esemplifica alcune problematiche che possono divenire sfondo di altrettante analisi del territorio industriale: l'approccio economico con la costruzione di immagini astratte, modelli grafici ed elementi quantitativi riassumibili in equazioni; la problematica ecologica, centrata sull'inquinamento e lo sviluppo sostenibile; l'approccio dell'archeologia industriale, con studio del valore delle testimonianze materiali rispetto agli elementi non visibili, ecc.

Secondo Raffestin la geografia economica del passato e del presente e la geografia industriale hanno prodotto immagini del territorio industriale che «hanno fornito abbondanti informazioni sui siti, sulle tecniche usate, sui prodotti, sugli scambi, ma hanno lasciato nell'ombra molti problemi riguardanti, ad esempio, i lavoratori e la loro situazione, le conseguenze ambientali di determinate produzioni e le conseguenti trasformazioni territoriali» (Raffestin, 2006, p. 24). Si tratta spesso di una geografia economica e industriale guidata dal "totalitarismo dell'occhio" poiché mette in evidenza le cose visibili senza vedere le relazioni nascoste (concentrandosi, ad esempio, sulla distribuzione degli stabilimenti). La necessità di proporre rappresentazioni geografiche che consentano di svelare elementi nascosti sotto la superficie visibile, si scontra con la grande differenza dei segni visibili lasciati sul territorio dai successivi cicli di industrializzazione.

«Se la prima rivoluzione industriale ha lasciato in eredità molte tracce sul territorio, la seconda ha segnato più profondamente l'ambiente non soltanto naturale, ma anche sociale. L'industria contemporanea, invece, gioca un ruolo molto importante sia nell'ambiente

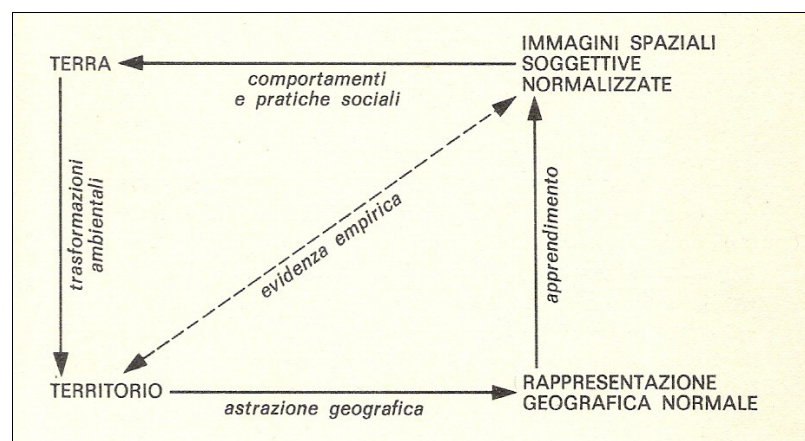
---

[127] Dove per Pn si intendono i diversi paesaggi, immagini, rappresentazioni, scientifiche e non, che si intersecano nella traduzione della realtà territoriale.

[128] Anche Raffestin ribadisce l'importanza della contestualizzazione dello sguardo: «quando si produce una rappresentazione che è conseguenza di una problematica precisa ed esplicita, è necessario dichiararla e definirla attraverso un "processo consistente nel determinare, prima d'ogni altra analisi, lo statuto di intelligibilità atto a rendere conto di un sistema" (Raffestin, 1983). È essenziale esplicitare "lo statuto di intelligibilità", soprattutto nelle scienze sociali, per chiarire l'intenzione dell'analisi» (2006, p. 27).

sociale, sia in quello naturale, con l'immissione di prodotti inesistenti in natura e di conseguenza non biodegradabili. Per questa ragione sono necessarie immagini peculiari per capire le trasformazioni della società sotto l'influenza dell'industria contemporanea» (Raffestin, 2006, p. 24)[129].

Per dar conto di questi processi la geografia deve fare attenzione a non descrivere solo le rappresentazioni più facilmente percepibili (osservabili direttamente perché presenti in superficie), quelle che rischiano di veicolare solo un punto di vista, che spesso è lo sguardo degli attori forti, ma deve operare una moltiplicazione delle rappresentazioni. Infatti Dematteis avverte sul potere della geografia di guidare le scelte e le azioni, ovvero sulla "comunicazione persuasiva" della geografia le cui

> «rappresentazioni sono un mezzo efficace e forse necessario per la riproduzione dell'ordine e delle strutture materiali di ogni formazione sociale. Il processo – che possiamo chiamare di *morfogenesi mimetica* – è circolare, così schematizzabile:
>
>
>
>
> La rappresentazione geografica, basandosi sull'evidenza e facendo appello al senso comune, produce con-senso, genera cioè nei soggetti immagini spaziali *normalizzate* (conformi all'ordine generale della rappresentazione), da cui derivano comportamenti anch'essi "normali", integrabili cioè in pratiche collettive. Queste, agendo sulla Terra, la trasformano in territorio, che a sua volta è oggetto della rappresentazione geografica. Più essa è efficace, più la Terra si trasforma in territorio – assume cioè un ordine conforme a quello della società – più il suo

[129] Se ogni immagine, e anche quella geografica, è «prodotto ideologico in quanto segnata da storicità, è un progetto che interessa una società, in un momento e in un luogo determinato» (Raffestin, 2006, pp. 24-25), bisogna ragionare anche sulla contrapposizione che spesso viene offerta tra un'immagine idilliaca del passato e una negativa del presente. Raffestin porta l'esempio della contrapposizione tra paesaggio rurale e industriale, ricordando come «sotto la "bellezza" e "l'ordine" del mondo rurale passato, si nascondono altrettanti terribili rapporti di potere tra possidenti e contadini, il cui lavoro era altrettanto sfruttato» (*Ivi*, p. 26). Raffestin quindi consiglia di moltiplicare le immagini scientifiche «per mostrare che l'ordine rurale ha nascosto gli stessi sfruttamenti perpetrati nel contesto industriale, ma con modalità differenti. In entrambi i casi, si è di fronte allo sfruttamento nei confronti degli esseri umani e della natura e all'origine vi è la questione legata alla rendita economica» (*Ivi*, p. 27).

rispecchiamento nella rappresentazione geografica risulta fedele, più la rappresentazione risulta efficace e così via» (Dematteis, 1985, pp. 101-102).

Ma la geografia "normale" cerca di negare e nascondere le rappresentazioni che trasgrediscono queste regole, le rappresentazioni che svelano gli "altri" sguardi, rispecchiando così la "faccia nascosta" del Potere attraverso la produzione di immagini che semplificano la realtà, presentando solo gli elementi consoni alla strategia sottesa[130]. Le trasgressioni si incontrano invece nelle crisi, nella conflittualità, nelle contraddizioni che si esprimono nel territorio (Dematteis, 1985, p. 160). Allora «una geografia critica e libera tende a moltiplicare le metafore e le categorie concettuali, non cerca di vedere il mondo da un unico punto di vista, gli gira intorno sapendo che non lo rappresenta mai tutto e mai definitivamente, che la rappresentazione non deve escludere la scoperta. Tante rappresentazioni diverse possono essere tutte scientificamente fondate purché collegabili con i domini di diverse teorie, tutte in qualche modo falsificabili, mentre non lo è affatto, l'abbiamo visto, la rappresentazione normale, che pretende di essere l'unica vera, o meglio, vera perché unica. Ma mentre la rappresentazione unica e assoluta è strumento di dominazione, un mondo descritto come una molteplicità possibile di linguaggi, ordini e forme non reciprocamente esclusivi non può essere dominato; può solo essere ascoltato, raccontato, per certi versi ammirato, per altri compatito» (Dematteis, 1985, p. 163).

In questo senso, seguendo le indicazioni di Nagar e Geiger (2007), non esiste un'unica possibilità di descrizione e analisi della realtà investigata. Un'immagine geografica del distretto, che renda la portata dei processi globali che coinvolgono e trasformano il territorio, deve aprirsi all'ascolto della molteplicità di voci presenti sulla scena, ricercando quelle non udibili; deve riconoscere la validità o meno di altre ricerche; deve accogliere gli sguardi che le guidano come una ricchezza e una possibilità in più di scavare nella complessità del reale.

---

[130] La volontà normalizzante, di controllo e mantenimento dell'ordine e della stabilità della rappresentazione geografica normale è rintracciabile attraverso l'analogia «tra il tempo non reversibile della geografia normale e quello della termodinamica di equilibrio. Secondo tale concezione del tempo, il territorio sarebbe un sistema in cui l'entropia viene mantenuta a un certo livello regolando opportunamente *dall'esterno* i flussi di energia-informazione in entrata, essendo esclusa ogni possibilità di auto-organizzazione endogena. Perciò la rappresentazione geografica – *input* di informazione per la riproduzione del sistema – deve rispecchiare solo lo stato attuale di esso. La memoria storica dei processi, la previsione, il progetto sono (e devono restare) estranei alla rappresentazione geografica. Essi fanno parte invece del sapere strategico che sta a monte della geografia normale e che concerne appunto, tramite la regolazione dei flussi, il controllo del sistema "dall'esterno"» (Dematteis, 1985, p. 117).

PARTE II

IL CASO DI STUDIO

Cap. 4 – Periodizzazioni: una storia per il territorio del distretto dello Sportsystem

Premessa

A partire dalla letteratura consultata sulla storia montebellunese e sul distretto dello Sportsystem, si ricostruisce ora il processo diacronico attraverso il quale ha preso forma il territorio distrettuale, così come è osservabile attualmente, e in cui si sono create quelle relazioni tra attori e territorio che hanno definito le territorialità succedutesi nel tempo. Come indicato nel paragrafo 3.1, il distretto dello Sportsystem nasce radicato nel territorio locale e promuove i suoi prodotti attraverso il richiamo ad un'identità produttiva specifica, una sorta di *made in Montebelluna*[131] che vorrebbe contestualizzare ulteriormente l'identità veicolata dalla dicitura *made in Italy.*

Fig. 14. Il cartello stradale all'ingresso di Montebelluna (foto: C. Pasquato).

Quali sono stati i fattori che hanno permesso la costituzione della realtà distrettuale? Cos'è rimasto adesso, oltre al nome, delle caratteristiche fondative del distretto?

Se, come suggerito da Magnaghi (2000), il territorio è l'esito di stratificazioni di cicli di civilizzazione, in questo capitolo proviamo ad individuare i periodi del territorio in cui sono apparsi gli elementi territoriali pertinenti alla nostra analisi, che, stratificandosi,

---

131 L'istituzione di un marchio *made in Montebelluna* è stata proposta a più riprese dagli anni Novanta in poi, ma senza arrivare mai ad una realizzazione effettiva dell'idea.

hanno conferito al territorio il carattere attuale.
Abbiamo visto che territorio e territorialità non procedono con uguale velocità (Raffestin, 1981, 2007): il tentativo è stato quello di individuare i caratteri principali della relazione attori-territorio e le sue trasformazioni, che portano inevitabilmente verso la configurazione territoriale successiva. Cogliere i momenti in cui cambia il campo ideologico o in cui le logiche attoriali vengono sovvertite, sostituite, accostate, da quelle di altri attori, interno o esterni, ci permette di ricostruire non tanto una cronologia, quanto i «segni pertinenti […] per insinuare indizi utili, per facilitare l'accesso ai codici al fine di individuare da dove e in che modo abbiano preso le mosse le alterazioni degli equilibri esistenti, preludio all'instaurarsi di nuovi assetti» (Bertoncin, 2004, p. 19).
Tentare una periodizzazione, volta all'individuazione delle trasformazioni succedutesi nel tempo e costituenti la "stratigrafia" del territorio del distretto montebellunese, ha significato considerare le suddivisioni temporali proposte dagli Autori che hanno trattato dello Sportsystem. Aldo Durante (2006) ricostruisce la storia dello Sportsystem attraverso periodi che rappresentano ognuno una tipologia di distretto: il distretto artigiano (1800-1911), il distretto artigiano-industriale (1912-1954), il distretto concorrenziale-metalmezzadro (1955-1974), il distretto internazionale (1974-1989), il distretto globalizzato (1989-2005). Corò, Gurisatti e Rossi ripercorrono brevemente l'Ottocento e la prima metà del Novecento, ma solo come sfondo alla periodizzazione che «dal 1945 ai giorni d'oggi» vede susseguirsi «cinque fasi storiche distinte nell'evoluzione storica, tecnica e organizzativa del distretto» (1998, p. 77): i periodi 1945-1961, 1961-1969, 1970-1979, 1980-1989, 1990-1995. Mentre queste due periodizzazioni considerano soprattutto l'organizzazione distrettuale, le dinamiche economiche e le innovazioni di processo e di prodotto, proponiamo una suddivisione in fasi determinata in particolar modo dalle trasformazioni degli elementi della territorialità (territorio-attori-relazioni).
Una storia di vita e d'impresa, raccolta nel lavoro di campo, ci offre la narrazione dello sviluppo distrettuale da un punto di vista interno, degli attori che di questo percorso sono stati protagonisti o semplici partecipanti. È una narrazione che guida e arricchisce la nostra ricostruzione diacronica suggerendo di individuare una prima lunga fase che dagli albori della storia montebellunese giunge sino a fine Ottocento. In questo momento infatti si registra il moltiplicarsi di laboratori artigiani di calzature, nasce la Montebelluna moderna e appaiono i primi grandi calzaturifici che saranno protagonisti della storia del distretto. A questo primo "strato" si sovrappongono, interagendo, le fasi successive che, seguendo le

indicazioni degli Autori citati, ma tentando di mettere al centro il territorio, abbiamo chiamato: “territorio artigiano”, “territorio impresa” e “territorio transnazionale”. L'ultima fase, qui solo accennata, si sviluppa nel capitolo 5 attraverso l'osservazione delle dinamiche di rete che hanno rimodellato la realtà distrettuale costituitasi negli anni Settanta.

4.1. Un territorio in divenire

Secondo Durante «la tradizione calzaturiera montebellunese si innesta in quella molto antica che fiorisce nella Repubblica di Venezia di cui Montebelluna viene a far parte dal secolo XIV» (2004, p. 3). Il territorio montebellunese però comincia ad assumere ben prima del Trecento alcune delle forme che tuttora lo caratterizzano.

Agglomerati di tipo protourbano si sono sviluppati anche a Montebelluna con l'organizzazione degli insediamenti delle popolazioni venete tra i secoli VIII e II a.C. (Chieco, Bianchi, Tombolani, 1988). La società veneta antica era attiva in agricoltura, artigianato e commercio; infatti di questo periodo esistono testimonianze di fitti rapporti commerciali a scala macro-regionale: le reti commerciali per il rifornimento di materie prime (rame, ferro, ambra, vetro) raggiungevano la Valle Agordina, la Val Zoldana, il Trentino, Aquileia, il Norico (l’attuale Austria centrale) e il Baltico. I prodotti artigianali venivano smerciati creando una seconda rete di scambi commerciali, sia interni al Veneto che esterni, con l’area bolognese, quella etrusca, con le popolazioni celtiche e con il centro Europa (Binotto, 1984, p. 504).

Con la romanizzazione, il territorio si trasforma ed è modellato dalla centuriazione, dalla costruzione di strade consolari di arroccamento e commerciali e di fortificazioni. Le centuriazioni coloniche di Asolo e di Treviso, che muoiono ai piedi del colle di Montebelluna, hanno funzione di bonifica piuttosto che militare e politica. Rispetto allo sviluppo delle vie di comunicazione, «per i Romani […] importanti erano le arterie militari, quelle di arroccamento ai confini dello Stato, e […] quelle commerciali costruite nei fondi-valle a spese dei singoli Municipi» (*Ibid.*, p. 115). L’unica via consolare che sfiora il territorio montebellunese è la Postumia, costruita nel 148 a.C. «come strada di arroccamento lungo un immaginario fronte volto verso le regioni subalpine non ancora romanizzate e congiungente tra loro i capisaldi della occupazione romana della Cisalpina: Genova – Aquileia» (*Ibid.*, p. 511). Costituisce quindi una base di difesa per precludere la

via d’accesso alle popolazioni che arrivano dalle Alpi-Giulie in direzione est-ovest. Le vie commerciali ripercorrono quelle paleovenete con direzione sud-nord come la Cal Trevisana che congiungeva Altino con Treviso per poi arrivare al Piave (vedi fig. 15).

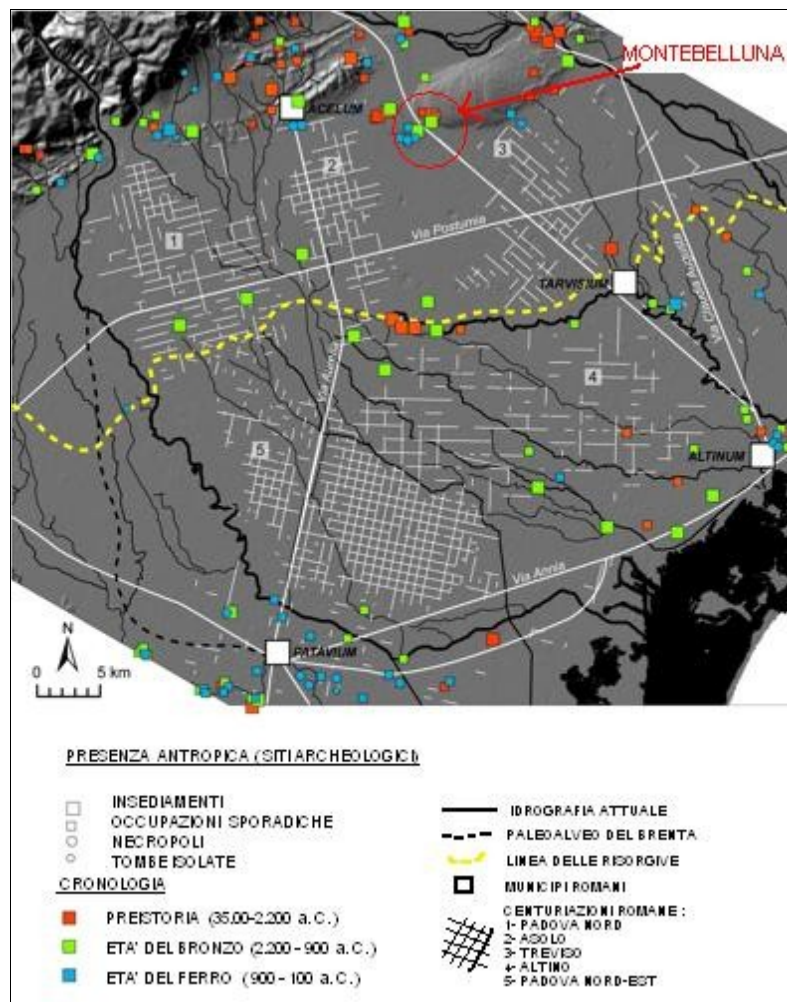



Fig. 15. Carta archeologica del Veneto in cui sono evidenziati la distribuzione del popolamento per periodo storico, l'idrografia e le reificazioni romane (municipi, centuriazioni e strade) (fonte: www.unisky.it/QuaderniDellaBrenta). Abbiamo evidenziato l'area in cui sorgerà Montebelluna, ai piedi del Montello, dove sono stati rilevati reperti archeologici a partire dalla preistoria. Da notare le vie di comunicazione: la Via Aurelia (da Padova-*Patavium* ad Asolo-*Acelum*), la via Postumia e la Cal Trevisana (che collega Altino al Piave passando per Treviso-*Tarvisium* e la futura Montebelluna).

Montebelluna si trova in una posizione strategica di controllo: alla fine del II sec. a.C., sotto la minaccia dei Cimbri Teutoni, i Romani costruirono il *Castrum* nell'opera di fortificazione razionale e di adeguamento di tutte le frontiere, in cui innalzarono fortezze soprattutto verso le Alpi. Il *Castrum* sorgeva nel punto più elevato del colle (m 190 s.l.m.) denominato Le Rive, «poggio» che affianca il Montello sul suo versante occidentale, «posizione strategica […] al confine settentrionale dei due graticolati romani, e non in essi

incorporato, in faccia alla valle del Piave e per il tramite dell'Oppidum di Giavera primo ad avvertire e a segnalare ad altri Oppida (Asolo – Cittadella - Treviso) l'arrivo di orde barbariche sia che scendessero dalle Prealpi venete, sia che giungessero dal territorio del Friuli» (Binotto, 1984, p. 94). La linea di fortificazioni della pedemontana venne ripristinata in tarda età imperiale per la difesa dai barbari. Il *Castrum* non aveva funzione solo militare, ma «anche economica in forma urbana quale centro di protezione della popolazione sparsa nei sottostanti graticolati» di Asolo e di Treviso (*Ibid.*, p. 94).

Fig. 16. Ricostruzione grafica del Castello di Montebelluna (fonte: Zanchetta, 2004).

Nei secoli seguenti il Castello di Montebelluna, come viene chiamato ai giorni nostri, continua a fungere da difesa militare, come testimoniato dalla continua riedificazione e fortificazione ad opera delle popolazioni succedutesi sul territorio. La funzione militare però verrà affiancata da quella civile con i Longobardi, e di centro giurisdizionale del sistema feudale in epoca comunale. I Comuni vivono delle imposte che prevedevano tra le altre dazi in base alla merce, alla provenienza e al mezzo di trasporto. Agricoltura e pastorizia sono le attività predominanti nel territorio montebellunese in epoca di Comuni e Signorie: si producono lana e seta che sono lavorate dalle industrie tessili locali (*Ibid.*, p. 527). La fioritura di industrie e commerci spinge alla nascita delle prime forme di associazionismo: «La corporazione dei "calegheri e zavattieri" (calzolai e ciabattini) è una delle prime attività che pubblica, nel 1271, il proprio statuto o "capitolare": in esso sono fissati i meccanismi d'accesso alla corporazione e di avanzamento di livello all'interno della stessa; i salari e le tariffe; gli accordi per la spartizione dei punti vendita tra gli associati; la consistenza di una cassa di mutuo soccorso» (Durante, 2004, p. 3).

Con il dominio veneziano in terraferma (1338-1797) avviene una riorganizzazione della

Marca Trevigiana: «il taglio programmato del Bosco Montello, la bonifica del suolo agrario mediante l'apporto dell'irrigazione e l'edilizia (ville e barchesse) furono le fonti più redditizie per la manodopera. Gli abitanti delle borgate invece cominciarono ad occuparsi con maggior interesse della lavorazione della lana, del cuoio, del legno, e diedero impulso alle Scuole d'Arti e Mestieri» (Bionotto, 1984, p. 537).

Aldo Durante individua nella tradizione veneziana uno dei fattori che hanno favorito la nascita della specializzazione produttiva del distretto montebellunese, infondendo nella società contadina un senso estetico che si trasformerà poi in gusto per il design e per il colore, «elementi che qualificano e rendono uniche le calzature montebellunesi» (2000, p. 9). Un secondo elemento che ha influito fortemente sullo sviluppo economico dell'area e che ha favorito gli scambi sia commerciali che di conoscenze su tecniche produttive e materiali è stato il mercato «che, con la sua funzione di collegamento tra pianura e montagna, ha dato il via ad un sodalizio tra *scarperi* da un lato e boscaioli e montanari dall'altro, i primi in qualità di produttori, i secondi di clienti» (*Ibid.*).

Il Mercato di Montebelluna sorge in corrispondenza del *Castrum* (fig. 17, Mercato Vecchio) intorno al X secolo, periodo di diffusione dei mercati sotto il dominio carolingio, poiché il *Castrum* «con la sua triplice cerchia di mura era considerato una garanzia sia per raccogliere i coloni durante i momenti di guerra e sia per proteggere le mercanzie» (*Ibid.*, p. 549). La prima notizia precisa della sua esistenza risale al 1157, anno in cui Federico I Barbarossa firma il decreto con cui dona il Mercato al vescovo di Treviso. Inizialmente mensile, il Mercato dal 1337 si cominciò a tenere ogni mercoledì.

Il Mercato per Montebelluna significò un'apertura verso il "mondo": numerosi forestieri giungevano da territori lontani e spesso si stabilivano definitivamente in zona. «Era l'emporio naturale tra il monte e il piano, ove trafficavano co' trevigiani i feltrini e i bellunesi, in luogo forte e presidiato come di quei tempi era necessario» (Serena, 1998, p. 82). Nel XVI secolo i trevigiani dichiararono il mercato libero dal pagamento dei dazi sul commercio, esenzione che venne confermata anche dai veneziani.

Con i francesi (1805-1813) l'imposizione fiscale si fece più pesante. Soprattutto la tassa sulle arti e il commercio era molto elevata, a prova dell'importanza del mercato settimanale (Durante, 1983). Nel 1808 su 122 contribuenti alla tassa arti e commercio 52 erano sensali e commercianti di animali o granaglie all'ingrosso o al minuto. Questo testimonia l'importanza di Montebelluna come punto di incontro tra la zona montuosa del feltrino e la pianura veneta: dalla prima arrivavano al mercato animali, legname, frutta e

foraggi, dalla seconda granaglie, frumento e granturco (Durante, 1983).

Fig. 17. Montebelluna: localizzazione del Mercato Vecchio (1842) in coincidenza con l'antico *Castrum* di Montebelluna, e del Nuovo Mercato al piano (1890) inaugurato nel 1872 (mappe da De Bortoli, 2006, p. 189 e 252; stralcio tavoletta IGM 1:25.000, foglio 38, III, NO, Montebelluna, aggiornato al 1968).

Con la dominazione napoleonica prima e austriaca poi, la corporazione dei *calegheri* a poco a poco scompare, restando invece gli *scarperi*. Nell'entroterra veneziano due centri continuano la tradizione: mentre Stra si specializza nella produzione della scarpa fine, Montebelluna si concentra su quella da montagna (Durante, 2004).

La documentazione sulla produzione artigianale di calzature nella zona di Montebelluna riporta la presenza di 10 calzolai nel 1808, che diventano 36 nel 1836: ciascuno ha in

media due collaboratori e il capitale impiegato per ogni bottega è di 100 lire.

"Nel 1935, a Montebelluna, il nonno di mio nonno faceva le scarpe completamente a mano. Non c'era una vera e propria azienda. Il mio trisavolo faceva il contadino, ma aveva iniziato a fare scarpe perché nella zona si facevano calzature da lavoro: quindi per lui era un secondo lavoro. Le sue scarpe venivano comprate dagli abitanti del Montello, di Treviso, di Belluno e degli altri paesi delle montagne. Le due generazioni successive continuarono a fare lo stesso tipo di prodotto" (P.V., Azienda E)[132].

Leggiamo anche come Aldo Durante[133] descrive il lavoro del calzolaio nell'Ottocento:

«Ogni scarparo lavorava al deschetto, coadiuvato da uno o due lavoranti, e confezionava a mano le scarpe, utilizzando strumenti immodificati da generazioni: martello (*martèl*), tenaglie (*tenàie*), lesina (*sùbia*), trincetto (*cortèl*), punzone (*spunciòt*), bisegolo (*biasègol*), liscia (*lìssa*), bullette (*ciodìn*), marcapunti (*marcapunti*), tirasuole (*tirasiòe*). Le prime macchine da cucire arrivarono solo nel 1860. […] l'assortimento di scarpe era limitato: dalmare, gallozze, zoccoli di legno, scarpe da boscaioli (senza tacco e con lunghi chiodi per ancorarle al terreno scivoloso del sottobosco), scarpe in cuoio da festa e qualche paio di stivali. In una giornata, lavorando sodo, un calzolaio era in grado di produrre un paio di scarpe di cuoio. […] Ogni calzolaio aveva uno stile inconfondibile: realizzata completamente a mano, ogni scarpa aveva delle caratteristiche che la differenziano da bottega a bottega. Nei giorni di mercato, il mercoledì a Montebelluna, il sabato ad Asolo, ed

eventualmente in altri mercati della Provincia, gli artigiani espongono su una "panca volante" i prodotti del loro lavoro» (Durante, 2004, pp. 7-8, nelle immagini: strumenti da lavoro del calzolaio -fonte: Durante, 2004; sgalmara e gallozza -fonte: Archivio fotografico calzature, Museo dello Scarpone).

[132] Intervista di maggio 2009, Montebelluna.
[133] Aldo Durante è il direttore del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna.

Il 1872 costituisce l'anno in cui fu necessario il trasferimento del mercato dal Colle delle Rive alla pianura sottostante. Erano stati redatti progetti per la sistemazione di quello originario ma «sarebbesi ottenuto un Mercato meno incomodo per la planimetria, ma privo pur sempre dei migliori sussidi e allettamenti del commercio; difficilmente accessibile; e segregato ancora dalla vita nuova, come se le merci e i cambi avessero tuttavia bisogno delle alte difese medievali» (Serena, 1998, p. 163). L'11 settembre 1872 l'inaugurazione del Mercato al piano costituisce l'atto di nascita del paese di Montebelluna, che fino ad allora mancava di un vero centro (vedi figg. 17 e 18. Mercato Nuovo). Montebelluna si sviluppa rapidamente anche per l'attivazione nel 1886 delle linee ferroviarie Treviso-Belluno e Padova-Montebelluna.

Fig. 18. Ricostruzione del Mercato di Montebelluna tramite l'unione di tre cartoline di inizio Novecento (fonte: Catalogo foto storiche della Biblioteca Comunale di Montebelluna).

Quando Serena tratta dell'aspetto economico sottolinea, come fa anche Binotto, la predominanza del settore agricolo con la produzione di bachi da seta che vanno ad alimentare l'industria tessile delle filande presenti (tra le quali una a vapore in cui lavorano 70 operaie). Lamentandosi della scarsa attitudine dei montebellunesi all'industria manifatturiera, Serena dice che «volto com'è il nostro paese per secolare abitudine al commercio del suo mercato, poco inclinò alle industrie manifatturiere [...]. Per ora, ci accontentiamo di rilevare la modesta ma diffusa industria delle scarpe, per la quale i nostri hanno ormai rinomanza, non pur nei mercati della provincia, ma anche in altri centri del Veneto. Specialmente presso il popolo minuto, cioè di più facile accontentatura» (Serena, 1998, pp. 180-181). Al momento del trasferimento del mercato settimanale, gli scarperi risultano essere 55 (Durante, 2004).

4.2. Territorio artigiano: dalla fine del XIX secolo al 1970

Il Censimento del 1911 mette in rilievo come accanto alle industrie tradizionali, quelle del cotone e della seta, aumenti anche il numero degli opifici in cui si fabbricano scarpe (Durante, 1983). A inizio Novecento si contano infatti 200 laboratori di calzolai artigiani: dunque una famiglia su otto fa scarpe (Serena, 1998). La maggior parte sono famiglie contadine che, durante i periodi di scarso lavoro agricolo, ricavano da queste attività un reddito addizionale.

Tra i fattori che favoriscono lo sviluppo di attività manifatturiere artigianali e industriali, Durante individua infatti anche la presenza della piccola proprietà terriera che «ha stimolato il senso di intraprendenza e di autonomia che sono alla base di qualsiasi iniziativa imprenditoriale» (2000, p. 9)[134]. A questo si aggiunge il fenomeno dell'emigrazione che, fino al 1960, fa registrare un saldo negativo nella popolazione dell'area, ma che, grazie alle rimesse degli emigranti, permette di investire nell'acquisto della terra o nella creazione di nuove imprese artigiane (Franzina, 1984).

Invece determinanti per spiegare la concentrazione della specializzazione calzaturiera nell'area montebellunese, intervengono fattori prettamente geografici: il mercato di Montebelluna, e la zona montelliana in generale, si situano a metà strada tra i luoghi di approvvigionamento delle materie prime («la pelle per le tomaie dalle concerie locali o del Bassanese e il legno per le suole dai boschi del Montello», Grespan, 2008, p. 4) e i luoghi di consumo dei prodotti finiti («tutta la fascia predolomitica pedemontana e delle Alpi nord-orientali», Corò, Gurisatti e Rossi, 1998, p. 76). Questo garantisce il continuo interscambio di idee ed esperienze fra conciatori, produttori e commercianti, che dà il via alla rapida evoluzione dei processi e dei prodotti grazie alla trasmissione delle conoscenze e delle competenze (Durante, 2006).

Alcune unità produttive, a cavallo tra XIX e XX secolo, abbandonano la struttura artigianale a carattere familiare, assumendo una vera e propria dimensione industriale. Risale a questo periodo la nascita di alcune importanti aziende come Tecnica (1890),

---

[134] La convivenza tra lavoro agricolo e lavoro artigianale /industriale è fondamentale da inizio secolo fino agli anni Settanta, pur con un peso diverso a seconda del periodo. È una sorta di "economia mista" «a volte sintomo della incapacità del lavoro nella piccola manifattura di garantire la sussistenza del lavoratore, grazie all'integrazione che il lavoro *part-time* in agricoltura, nei campi come nell'orto, forniva alle famiglie» (Roverato, 1984, p. 169). O, dall'altro punto di vista «le famiglie mezzadrili, divenute proprietarie di terreni negli anni '50, non ricavarono da essi, per la maggior parte, una nuova prosperità. Al contrario. I loro piccoli appezzamenti spesso erano appena autosufficienti, e mancavano dei capitali necessari a compiere le migliorie indispensabili. Queste difficoltà non spinsero però le vecchie famiglie mezzadrili ad abbandonare le loro nuove proprietà, ma piuttosto a cercare di diversificare le fonti di reddito» (Ginsborg, 1989, p. 316).

Dolomite (1897), Alpina e Munari (1908), Pivetta e Vendramin (1919), Nordica (1926) e Scarpa (1938).

> *“Mio nonno fondò a Montebelluna l'azienda nel 1919. Per alcuni anni, fino a prima della guerra, era stato direttore di un altro calzaturificio. Andò in guerra e appena tornato si mise per conto proprio. Iniziò subito come impresa artigiana, lavorando sia nel commercio di calzature (che comprava e rivendeva) sia nella produzione. Nel 1930 doveva avere una decina di dipendenti (si vede nella fotografia dell'epoca). Venivano dalla campagna ma anche da altre aziende concorrenti della zona. Probabilmente se tra gli amici di mio nonno c'era qualcuno che già lavorava nel settore, poi si spostava a lavorare da lui. Producevano esclusivamente scarponi da montagna e da lavoro.*
>
>
>
> *La zona qui si è sviluppata con scarponi da montagna che in origine non erano sportivi, ma servivano per lavorare. Siccome Montebelluna ha adiacente il Montello che è un luogo dove la Repubblica Veneziana produceva legna per le navi, poi giustamente doveva essere tagliata, e allora chi andava a lavorare in quei posti aveva bisogno di calzature particolarmente robuste. E quindi a Montebelluna a quanto ne so io nacque in questo modo la tradizione di fare calzature e poi sono state adottate come scarpe da montagna e via via anche per uso sportivo”* (P.V., Azienda E).

La trasformazione della specializzazione produttiva da scarpe da montagna principalmente volte al lavoro a scarponi da montagna ad uso sportivo e scarponi da sci è dovuta alla diffusione dello sport sciistico introdotto nel 1896 anche in Italia, dove nel 1903 nasce lo Sci Club Cortina d’Ampezzo (Belluno) e alla crescente passione per la montagna per cui cresce la domanda dei rocciatori e degli scalatori (Durante, 2006). Si tratta della prima diversificazione produttiva avvenuta nel distretto, che si consolida nel primo dopoguerra quando il mercato si espande comprendendo tutto il Nord Italia.

È del 1937 l’innovazione costituita dalla suola Vibram[135] (unico pezzo di gomma vulcanizzata da cucire o incollare alla tomaia), che va a sostituire le suole ottenute cucendo tra loro vari strati di cuoio.

L’espandersi delle attività provoca l'accresciuta richiesta di manodopera, che coinvolge i Comuni limitrofi a Montebelluna. La trasmissione delle competenze è garantita dallo

[135] Vibram, dalle iniziali di Vitale Bramani, l'industriale ed alpinista piemontese che introdusse il nuovo materiale (Durante, 2000).

scarpèr, il maestro attorno al quale ci sono sempre degli apprendisti per imparare il mestiere e poter, un giorno, mettersi in proprio. La presenza di figure che tramandano l'arte del mestiere e "l'atmosfera" del territorio produttivo è un elemento determinante anche per il rafforzamento della specializzazione calzaturiera[136].

Nel secondo dopoguerra la conferma della specializzazione produttiva avviene in base alle crescenti richieste di calzature diversificate. Si assiste al passaggio da una produzione ancora artigianale ad una più industrializzata, a causa della necessità di produrre uno scarpone pensato appositamente per la pratica sciistica, che va diffondendosi sempre più come dimostrato anche dai Giochi Olimpici tenutisi a Cortina d'Ampezzo nel 1956, occasione in cui l'attenzione dei mercati statunitensi si rivolge alla produzione montebellunese. Inoltre aumentano le spedizioni di alpinisti, come quella guidata dall'italiano Ardito Desio, che scala il K2 nel 1954 calzando scarponi Dolomite (Durante, 2000).

Nonostante i primi calzaturifici si strutturino in modo razionale, assegnando mansioni specifiche ad ogni reparto, la presenza di macchine è ancora marginale. È presente una fortissima stagionalità, per cui il personale viene assunto da giugno a dicembre e licenziato nei periodi morti, fenomeno possibile per l'assenza di organizzazioni sindacali e perché non mancava mai la componente agricola.

Fino al '61 la lavorazione è «manuale con metodologie produttive tradizionali in cui ogni operaio produce paia complete (sia in azienda che a domicilio) o si inserisce nella manovia[137] di poche grandi aziende-scuola (Alpina, Munari, Dolomite)» (Corò, Gurisatti e Rossi, 1998, p. 77). Non si registra un aumento quantitativo delle unità produttive che anzi si riducono numericamente.

Nel periodo '61-'69 si diffondono tecniche organizzative tayloriste, aumenta la parcellizzazione del lavoro e l'introduzione di macchine semplici di produzione. Inoltre si

---

[136] In una Tesi di Laurea conservata presso l'Archivio della Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, si riporta un aneddoto a questo riguardo: «Nella rinomata "Scuola Professionale Artigiana Diplomata Per Tagliatori Modellisti Orlatrici e Formatori Calzolai di Montebelluna" il maestro Leopoldo Zanella (oggi ottantenne) insegna tuttora l'arte del mestiere appresa dal padre Pietro ricercatissimo alla fine dell'Ottocento, e non solo a Montebelluna, in quanto tagliatore e modellista di inimitabile qualità. Il maestro Leopoldo Zanella ha avuto più di duecento allievi, contesi dalle maggiori imprese, molti dei quali sono quelli che hanno fondato fiorenti aziende calzaturiere (vedi ad esempio il sig. Belle) non solo a Montebelluna ma anche in molti paesi limitrofi dove il maestro si spostava con la scuola. Il padre Pietro lavorò nelle prime ditte sorte alla fine dell'Ottocento che sono nell'ordine: Pivetta, Pellizzari, Bonsempiante e Mattiello» (Torresin E., 1982-83, pp. 61-63).

[137] Il termine "manovia", che non appare nei più comuni dizionari (Garzanti, Zanichelli, Sabatini-Coletti), indica la catena di montaggio del settore calzaturiero: è il percorso lungo il quale sono distribuite le fasi della lavorazione, dal taglio della pelle, alla premonta, all'incollaggio della suola, ecc. (cfr. Redini, 2008, p. 150).

registrano le innovazioni di prodotto riguardanti la suola piatta, la doppia tomaia, la sostituzione dei lacci con le leve metalliche, la vulcanizzazione delle suole, l'iniezione delle suole in PVC, la tomaia in pelle plastificata, fino ad arrivare, nel 1969, alla produzione interamente in plastica[138]. I nuovi inserimenti imprenditoriali si dirigono verso produzioni economicamente e commercialmente più agevoli come la pedula leggera e il doposci (Corò, Gurisatti, Rossi, 1998). Tra il 1963 e il 1969 la domanda di scarponi da sci cresce passando da 180.000 paia a 700.000 paia (Durante, 2004).

Leggiamo altri passi della storia di vita e d'impresa raccolta:

> *"Con l'attività commerciale mio nonno vendeva scarpe di tutti i tipi, dagli zoccoli alle calzature classiche da uomo e da donna. Faceva dei mercati itineranti nelle città della provincia di Treviso. Mi ricordo che per mio nonno il più famoso era quello di Pieve di Soligo, probabilmente perché c'erano clienti che acquistavano da lui vari tipi di calzature tra cui anche quelle sportive. Mio nonno, mia nonna, mio padre e le mie zie che facevano i mercati, andavano itineranti prima col cavallo e il carro, poi con un camion che avevano preso. Nel 1950 mio padre ha iniziato a lavorare in azienda. Fino ad allora la vendita era solo nei mercati locali. Nel '60 la successione da mio nonno ai figli ha comportato la scissione tra commerciale e produttivo all'interno della famiglia: a mio padre andò la produzione e alle zie le commerciali di calzature. La vendita al dettaglio al mercato continuò fino a questo momento. Avevano aperto un negozio, mentre mio padre facendo solo produzione, commercializzava tramite agenti. Il negozio infatti era in centro a Montebelluna, e probabilmente non era un'area adatta alla vendita di prodotti sportivi. Mio padre si è tenuto questa produzione che vendeva in varie città qua intorno oppure anche dalle parti della Liguria e poi fino in Francia, soprattutto nei punti vendita nelle zone di villeggiatura che vendevano attrezzatura per gli sport da montagna"* (P.V., Azienda E).

I mercati settimanali rappresentano i luoghi dove, fino agli anni Sessanta, si incrociano la domanda e l'offerta di calzature prodotte in loco. Il mercato di Montebelluna, quello di Pieve di Soligo, di Castelfranco e altri della Provincia, costituiscono l'occasione di un collegamento diretto tra il sistema produttivo e il territorio, il luogo dove si possono vedere e toccare le "cose" fatte nelle vicinanze. Con la specializzazione nella produzione di

[138] La più importante di queste innovazioni fu quella che portò a produrre lo scarpone da sci in plastica. L'invenzione partì da Bob Lange, un tecnico del Colorado, che nel 1965 realizza uno scarpone completamente in plastica facendo colare in uno stampo un tipo di poliuretano. La Nordica riprende questa tecnologia perfezionandola sostituendo "l'iniezione" alla "colata". La messa a punto degli stampi e delle presse ad iniezione è un esempio di come, nel territorio montebellunese, si siano intrecciate competenze tecniche e spirito imprenditoriale: fu la collaborazione tra Aldo Vaccari della Nordica e la ditta Lorenzin di Padova che permise di sviluppare il sistema di iniezione che portò successo al distretto (Durante, 2000, p. 42).

calzature sportive invernali, le reti commerciali si modificano aprendosi ad altri luoghi, in special modo negozi situati dove i prodotti sarebbero stati utilizzati.

"Negli anni venti/trenta, prima del Vibram, le suole erano in cuoio: borchiate, cucite, inchiodate... C'era una tecnica con dei cunei di legno, dei chiodini che una volta piantati per costruire la scarpa, venivano immersi nell'acqua per l'espansione, una procedura abbastanza lunga... Non credo che questi materiali venissero dalla zona. Perché l'indotto è nato negli anni sessanta. A quel tempo erano prodotti che venivano, forse, dagli stessi fornitori che andavano a rifornire Stra, la Toscana... Le pelli venivano da Arzignano, la zona delle concerie. Tutti gli altri prodotti: accessoristica, filato per la cucitura della tomaia... prima dell'indotto non so da dove venissero.

Fino agli anni cinquanta la lavorazione era manuale. C'erano delle macchine per la cucitura della tomaia, come delle macchine da cucire ma più pesanti. Ma la costruzione del fondo fino agli anni sessanta veniva fatta a mano.

Erano tutte fasi interne, in cui alcuni lavoratori, che lavoravano a cottimo, si portavano anche a casa il lavoro. Non è che fosse un vero e proprio utilizzo di manodopera esterna, erano i lavoratori che dopo una certa ora andavano a casa a cena portandosi dietro qualcosa.

Tra gli anni 50 e 60 si sono sviluppate moltissime aziende di fornitura di materiali per calzaturifici qua nella zona di Montebelluna, e di punti vendita e di rivendite di macchinari. E a quel punto c'erano rapporti quotidiani con fornitori della zona che fornivano o prodotti manufatti in luogo o erano commerciali fisse che portavano la rivendita di macchinari soprattutto perché aziende di macchinari qui non ce n'erano, ma solo rivenditori, con magazzino e assistenza.

Quando nel 1961 mio padre subentra al nonno nella conduzione della ditta, la trasforma da artigianale ad industriale e allarga la gamma dei prodotti da montagna con una completa linea di scarponi da sci in pelle. Nel 61 c'è anche la prima linea di stivali da moto, che mio padre avvia per aumentare la produzione. Diciamo che dal 1950 al 1960 c'è un espansione dei prodotti e si passa dalla scarpa da montagna allo scarpone da sci e alla scarpa da tempo libero e da passeggio, quindi c'è già una prima differenziazione. E negli anni sessanta già nascono i doposci e gli stivali da moto. Risalgono al 1962 le prime vendite nei mercati esteri europei e statunitensi" (P.V., Azienda E, nell'immagine scarpa da sci alpinismo in pelle, fonte: Archivio fotografico calzature, Museo dello Scarpone).

Si osserva come la diversificazione dei prodotti procede di pari passo con la trasformazione dei processi produttivi che, negli anni Cinquanta e Sessanta, si estendono

sul territorio formando la rete di piccoli laboratori di componenti e di fornitori di materiali per calzature. Inizia così a costruirsi il tessuto di imprese locali che nella fase successiva modellerà il territorio e porterà a parlare di distretto produttivo.

4.3. Territorio impresa: dagli anni Settanta al 1989

Per il periodo dal '70 al '79, Corò, Gurisatti e Rossi individuano una fase in cui «si assiste ad un vero big bang del distretto industriale di Montebelluna» (1998, p. 77). L'innovazione introdotta dalla plastica, la crescita di nuovi segmenti di mercato e di nuovi prodotti favoriscono la divisione del lavoro tra capofila specializzati nelle attività di progettazione e montaggio e imprese di fase locali. Comincia quindi a formarsi un mercato della subfornitura e l'occupazione cresce nelle piccole aziende. Nascono attività complementari a quella originaria (stampi e stampaggi ad iniezione, componenti in metallo, produzione di macchine). Aumentano le imprese, che nel giro di questi anni passano da 136 a 511 e gli addetti da 4.439 a 9.710 (Durante, 2004).

Il lancio dello scarpone da sci completamente in plastica fa esplodere la produzione che passa dalle 700.000 paia del 1969 alle 4 milioni e mezzo di paia nel 1976. L'innovazione della plastica produce un ritmo di sviluppo dei consumi senza precedenti, stimola la pratica sciistica allargata e genera un intenso processo di sostituzione del vecchio scarpone in cuoio. Dal punto di vista tecnologico il processo perde ogni contenuto residuo di tipo artigianale[139]. L'espansione produttiva, non realizzabile attraverso una crescita aziendale totalmente interna, provoca una prima fase di decentramento riguardante sia le lavorazioni in cui la manodopera è rimasta preponderante, che una pluralità di funzioni produttive, commerciali e finanziarie a sostegno del settore. L'innovazione tecnologica agevola la costituzione di un'articolazione a tre stadi, in cui le imprese attivano laboratori artigiani che attivano lavoro a domicilio, attraverso la costituzione di un mercato dei macchinari usati (*Corò et al.*, 1998). Ma l'incremento dei subfornitori e dei terzisti è da ricollegare anche al periodo storico, la fine degli anni Sessanta, quando le grandi imprese vengono investite dalle tensioni delle lotte di fabbrica. Anche se a Montebelluna non c'è una

[139] Aldo Durante spiega il processo produttivo che si attiva con l'introduzione dello scarpone in plastica: «il designer presenta la bozza del progetto al modellista il quale realizza manualmente il modello estetico dello scarpone in gesso o in legno. Si passa quindi alla costruzione del modello a mosaico sul quale si effettuano le necessarie modifiche e sulla cui base si realizza il successivo stampo in resina che serve per la copiatura di uno stampo metallico. L'intero processo viene svolto per ciascuna taglia di scarpone: il tempo impiegato per tutte queste operazioni va, fino agli anni Ottanta, dai nove ai dodici mesi» (2004, p. 19).

tradizione di grande industria e i rapporti tra imprenditori e operai sono di tipo paternalistico, le tensioni nelle aziende maggiori fanno propendere gli imprenditori per il decentramento di alcune fasi della lavorazione al di fuori dell'azienda, affidandole agli operai più intraprendenti. Nascono così i laboratori attivi nelle lavorazioni di fase (tomaifici, tranciatori, stampisti, orlatori, ecc.), dove i controlli sindacali sono minori (Durante, 2000). Di solito l'azienda madre acquista le macchine necessarie e fornisce loro il *know how* necessario. Ex-operai ed ex-tecnici si trasformarono in imprenditori: il terzismo e la subfornitura sono l'inizio della vera grande espansione del sistema di micro e piccole imprese sul territorio, che continua per tutti gli anni Settanta e, anche se con un certo rallentamento, negli anni Ottanta.

In questa fase infatti la diffusione di iniziative calzaturiere si estende al di fuori del centro originario del distretto, individuato da Tattara (2001) nei comuni di Asolo, Caerano San Marco, Crocetta del Montello, Maser, Montebelluna, Trevignano, Volpago del Montello, investendo anche i comuni di Mussolente, Romano d'Ezzelino, Altivole, Castelcucco, Cornuda, Giavera del Montello, Nervesa della Battaglia, Pederobba e Vedelago, che costituiscono l'anello del distretto[140].

L'investimento per la conversione tecnologica non è fattibile per tutte le aziende, che si lanciano quindi nella produzione di calzature alternative. Manca però una politica creditizia di sostegno al settore, per cui ognuno agisce isolatamente cercando a livello individuale la soluzione. Lo sviluppo della domanda soprattutto estera e la necessità di accumulare ampi quantitativi per ottenere adeguati lotti economici di spedizione (TIR o vagoni completi, via terra; container da 20 o 40 piedi, via aerea) comportarono il sistematico formarsi di ingenti quantità di prodotto finito in attesa di consegna. Di qui l'esigenza di sviluppare gli investimenti in immobili per accogliere gli ampi reparti produttivi e per ricevere il prodotto finito in attesa di spedizione.

Negli anni Settanta, la reazione all'introduzione dello scarpone da sci in plastica, per chi non intraprese questa strada o chi incontrò difficoltà oggettive ad investire, fu la scelta di orientarsi verso la produzione di scarpe sportive alternative. La seconda diversificazione produttiva, dopo quella che aveva portato dallo scarpone da montagna allo scarpone da sci, porta al centro il doposci in materiale sintetico che segna un capitolo nuovo nella storia del distretto (Durante, 2000). Questa produzione si diffonde accanto a quella tradizionale dei

[140] Secondo Tattara (2001) nell'anello si situano principalmente lavorazioni di fase e, in un secondo momento, si sposterà il grosso dell'attività produttiva, mentre nel centro distrettuale rimarranno attività terziarie.

doposci in pelle e cuoio. Sono tre i fattori che danno forte spinta allo sviluppo imprenditoriale in questo settore e non solo in ambito calzaturiero, ovvero: si tratta di un prodotto che apre la strada ad una produzione altamente industrializzata; si ampliano la gamma dei prezzi e le caratteristiche del doposci; la facilità di variare le caratteristiche del materiale impiegato sgancia l'articolo da valutazioni esclusivamente funzionali inserendolo nel sistema-moda in stretta connessione con il mercato dell'abbigliamento sportivo (Corò *et al.*, 1998).

La fascia degli artigiani e dei terzisti attivati nella produzione precedente ha così l'occasione per una crescita imprenditoriale autonoma. Si innestano attività industriali formalmente extra-calzaturiere ma che agiscono in posizione di supporto e di fornitura diretta o indiretta rispetto al settore guida. La nuova imprenditorialità, derivante dalla produzione del doposci, si alimenta in modo quasi esclusivo dal fenomeno dell'imitazione (Tattara, 2001). Fino alla fine degli anni Settanta, la dialettica tra innovazione e imitazione intra-comprensoriale funziona per quanto riguarda la vitalità delle imprese. Inoltre, visto che l'obiettivo è l'offerta di un prodotto più semplice ed economico rispetto a quello di punta, i produttori di doposci cercano fornitori in grado di mettere a loro disposizione suole, minuterie metalliche e parti componenti più economiche, ricorrendo ancora una volta all'imitazione. Si crea così una domanda aggiuntiva che i precedenti fornitori non avrebbero potuto soddisfare. Soprattutto c'è l'esigenza di prodotti "copiati" che i fornitori originari non possono offrire alle aziende imitatrici senza scontentare quelle innovatrici. Si forma così un doppio circuito fornitori-produttori: l'uno basato sull'innovazione e l'altro sull'imitazione (Corò *et al.*, 1998).

Osserviamo come questa fase viene narrata dalla storia di vita e d'impresa:

> *"Quando mio padre ha cominciato a fare scarponi da sci in plastica, l'investimento per comprare i macchinari per l'iniezione era notevole e quindi, in un primo momento, l'investimento si fece con altri due produttori della zona. Erano in tre. Era stato un modo per ammortizzare l'investimento, ma durò per pochi anni perché poi ognuno acquistò per conto proprio i macchinari.*
>
> *All'inizio, sia i macchinari che l'attrezzatura, gli stampi di alluminio, venivano fatti a Torino, credo per qualche collegamento con la produzione di stampi per parti automobilistiche. Ricordo che mio padre ancora nei primissimi anni settanta doveva andare a Torino spesso per questa questione degli stampi, finché, poi, a metà degli*

anni settanta, aprirono delle realtà, come ci sono tuttora qui a Montebelluna, degli stampisti, delle aziende che producono qui macchine.
Il ventaglio massimo di produzione fu tra gli anni '50 e '70, direi: c'erano tutti i prodotti dello sport da montagna, compreso lo sci da fondo, il telemark....Dagli anni '60 in poi mio padre continuò con la stessa produzione e decise di espanderla. Per esempio nel doposci passa da una scarpa robusta in pelle di foca, al moonboot, che ha tutt'altra tecnica, che è una scarpa di materiali sintetici e leggerissima. Quindi all'interno di ogni categoria di prodotto, ho fatto l'esempio del doposci, c'era una certa evoluzione.

L'ultima novità nei prodotti avviene negli anni '80 quando inizia a collaborare con quello che oggi è un personaggio famosissimo, J. B., che si può dire sia l'inventore dello snowboard. L'avevamo conosciuto nell' '84 tramite un nostro cliente americano. Veniva qua per farsi fare i primi attacchi che collegavano la tavola da snowboard agli scarponi: a quel tempo si utilizzavano una specie di doposci molto robusti. Questa è stata l'ultima innovazione. Mio padre faceva proprio gli attacchi, che venivano fatti con la tecnologia dell'iniezione come quella degli scarponi da sci. Questa è stata credo l'ultima innovazione a livello di mercato e di tecnologia produttiva. Dal '70 in poi si è concentrato sui valori produttivi, sulla modelleria, ma mantenendo le stesse tecnologie, anche perché le tecnologie che nascono dagli anni '70 in poi, soprattutto negli anni '80, sono volte ad aumentare in maniera molto forte la quantità a scapito delle qualità. Noi eravamo passati da una lavorazione cucita del fondo ad una lavorazione incollata, che viene chiamata lavorazione cementata. Poi negli anni '80 nasce anche la lavorazione iniettata che praticamente vulcanizza la suola sulla tomaia con una velocità molto più elevata. Questa tecnologia noi l'abbiamo usata per qualche anno, ma adesso non la utilizziamo più. Ci siamo concentrati su lavorazioni più costose ma di qualità maggiore, quelle cucite, ma abbiamo mantenuto la cementata, che è più economica. La vulcanizzata l'abbiamo abbandonata. Anche perché nel tempo la fascia di mercato a cui ci siamo rivolti si è man mano alzata anche per andare incontro alle curve di mercato che impongono, se si vuole fare prodotti di massa, di spostarsi per la produzione in altri luoghi e non volendolo fare bisogna per forza rimanere su una fascia alta. Negli anni '70 e '80 aumenta la fornitura anche da imprese esterne, perché ripeto, le concerie o i suolifici erano anche distanti. Noi abbiamo avuto dei fornitori di suole in gomma dalle Marche.
Questo stabilimento è stato inaugurato nel 1969. Prima si produceva a Montebelluna nello stabilimento che aveva creato mio nonno, ma non era abbastanza grande. Nel 1976-78 l'azienda arriva a 150 dipendenti fissi. Poi nelle stagioni estive, nei momenti di punta si

arrivava a 160, con i dipendenti stagionali" (P.V., Azienda E, nelle immagini scarpone da sci Nordica e *Moon Boot* Tecnica, fonte: Archivio fotografico calzature, Museo dello Scarpone).

Emergono alcuni elementi caratteristici della storia del distretto:

- le reti produttive, almeno fino alla fine degli anni Ottanta, si concentrano nel distretto dove si attivano anche le aziende di macchinari e stampi, considerati fornitori strategici per il ruolo chiave nella filiera produttiva;
- nonostante questo, le reti di fornitura e commerciali si estendono a livello internazionale;
- per affrontare gli investimenti in macchinari e innovazione tecnologica, si osservano strategie cooperative tra operatori del distretto. Come emerge anche da altre interviste, il ruolo della cooperazione va in parallelo a quello della competizione/concorrenza nel strutturare le relazioni sul territorio;
- l'innovazione della plastica produce una frattura tra chi riesce a investire in macchinari adeguati, chi per farcela inizia a pensare a delocalizzare all'estero e chi invece sceglie di rimanere nel distretto concentrandosi in produzioni di nicchia o su prodotti di bassa fascia (nel circuito dell'imitazione).

Gli effetti del boom degli anni Settanta, con l'allargarsi e della maglia produttiva sul territorio e l'intensificarsi delle reti locali, si osservano sia nel «diffondersi del fenomeno del "lavoro nero", del lavoro a domicilio in laboratori di modestissime dimensioni, privi d'ogni autonomia gestionale» (Binotto R., 1984, p. 606), sia a livello di «viabilità» che «unitamente all'edilizia, è uno dei più importanti fattori della trasformazione e talvolta della deturpazione del territorio e dell'ambiente» (*Ibid.*, p. 619).

Per gli anni '80-'89, Corò, Gurisatti e Rossi (1998) ci parlano di una prima battuta d'arresto nella crescita del distretto: la crisi economica dei primi anni Ottanta incide sullo sviluppo degli investimenti, e la politica aggressiva di alcuni concorrenti (Salomon negli scarponi da sci, Adidas, Nike e altri nelle calzature da jogging e da tempo libero) costringe una parte degli operatori montebellunesi a processi di ristrutturazione e diversificazione del prodotto, verso strutture organizzative flessibili e produzioni miste. Durante (2000) parla di questo periodo come del "distretto-internazionale", perché negli anni Ottanta iniziano i primi ingressi di multinazionali nel distretto, con acquisizioni di marchi locali, e i primi spostamenti di aziende montebellunesi verso l'estero, processi che si rafforzeranno negli anni Novanta. La crisi di inizio anni Ottanta viene arginata ma alla fine del decennio gli inverni miti portano notevole sofferenza al reparto neve, facendo crollare anche la

domanda di doposci. Il crollo viene assorbito grazie ad una rapida diversificazione produttiva: nel 1987 è il vecchio scarpone che salva la situazione e la pedula leggera di inizio secolo è ribattezzata scarpa da trekking.

> *"Tra anni '80 e '90 abbiamo fatto lavorazione conto terzi. Una scelta per integrare le linee produttive, da quando... praticamente con il calare della produzione negli anni ottanta, e con la scelta di non delocalizzare, si aprivano degli spazi che abbiamo in vari momenti utilizzato per fare lavorazione conto terzi.*
> *La commercializzazione era a livello internazionale già dagli anni '60, perché ad esempio con l'apertura della prima linea di stivali da moto, essendo che il marchio comunque non aveva assolutamente storia nel mondo della moto, si era tentato di produrre anche in conto terzi. Infatti si era fatto in maniera ampia. Tanto che lo stivale da moto fino agli anni '80 è sempre stato un prodotto che producevamo in conto terzi, per aziende internazionali: molti erano marchi che facevano abbigliamento da moto e che volevano integrare con lo stivale"* (P.V., Azienda E).

Il terzismo gioca un ruolo fondamentale, uno strumento utilizzato spesso quando l'azienda è in difficoltà per i cambiamenti delle condizioni di mercato o di processo produttivo: le aziende produttrici riescono così a reggere ai momenti di crisi diversificando il loro ruolo nel distretto (i produttori con marchio sono anche terzisti). L'altro fortissimo strumento per contrastare le fasi difficili, come abbiamo visto, è la diversificazione della produzione: in questo caso lo stivale da moto, prodotto per diversificare e destinato a committenti a livello internazionale, diventa poi il prodotto di punta di questa azienda.

4.4. Territorio transnazionale: dagli anni Novanta ad oggi

Negli anni Novanta prosegue la strategia di diversificazione per arginare il crollo del mercato del doposci. I pattini in linea diventano un prodotto-top soprattutto per le aziende di scarponi da sci, perché possono sfruttare i macchinari per lo stampaggio dello scafo in plastica al momento sottoutilizzati per la diminuzione della domanda di scarponi da sci. Accanto a pattini in linea, scarpe da snowboard e scarpe da calcio, quella che risulta vincente è la scarpa da città: «un recupero dell'antica tradizione degli scarpèri montebellunesi che all'inizio del secolo giravano con i loro carretti per la provincia di Treviso» (Durante, 2004).

Corò, Gurisatti e Rossi (1998) affermano che in questi anni le difficoltà di costo e la spinta esercitata dai concorrenti internazionali più agguerriti si accentuano e spingono verso

nuove strategie di rete: le imprese maggiori diventano gruppi puntando a sviluppare ancora progettazione e logistica in loco ma decentrando all'estero buona parte delle lavorazioni industriali e dei prodotti a basso valore aggiunto. L'avvio e il consolidamento del processo delocalizzativo colpisce il segmento della produzione di componenti. Sono le grandi e medie imprese (solitamente con marchio) che, cercando fattori competitivi all'estero, spingono i piccoli sub fornitori a tentare la stessa strada. Si osservano così casi di aziende produttrici di componenti che seguono la grande impresa di solito in paesi facilmente raggiungibili come quelli dell'Est Europa, ma non mancano casi di piccole aziende operanti nel sud est asiatico.
Contemporaneamente si assiste all'ingresso nel territorio di multinazionali della calzatura che stabiliscono una loro sede nell'area distrettuale. Infatti «gruppi multinazionali come Adidas, Nike, Salomon, Rossignol hanno deciso di investire nel distretto alla ricerca di quelle competenze contestuali e di quei circuiti informativi locali che rappresentano veri e propri intangible assets difficilmente riproducibili all'esterno dell'area» (Corò G., Giurisatti P. e Rossi A., 1998, p. 132).
Gli "assetti intangibili" sono quelli che dagli anni Ottanta permettono di parlare di distretto in riferimento all'area montebellunese. Nel 1984 viene fondato a Montebelluna il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, per valorizzare il territorio locale preservando la memoria storica della specializzazione produttiva. Le sue attività proseguono negli anni, divenendo un centro di riferimento per l'intero distretto. Infatti, nel 2003 il direttore del Museo dello Scarpone, Aldo Durante, diventa anche rappresentante del Distretto ufficiale, che nasce attraverso il Patto sottoscritto da diversi attori locali (aziende, associazioni di categoria, istituzioni pubbliche territoriali, Camera di Commercio, sindacati, istituzioni di formazione e di ricerca). L'obiettivo del Museo, oggi più che negli anni Ottanta, è di conservare la memoria della strada percorsa, per cercare di non perdere, nell'apertura del territorio ai processi della globalizzazione, la ricchezza di conoscenze e competenze sviluppatesi nel tempo.

Osserviamo la descrizione di quest'ultima fase da parte di chi l'ha vissuta in prima persona.

> *"Negli anni ottanta si è presentata l'opportunità di spostarsi, che poi è diventata una scelta forzata se si voleva mantenere un prodotto di massa. Mentre negli anni '70 si faceva moltissimo uso di laboratori esterni, negli anni '80 la contrazione della domanda ha fatto ridurre il bisogno di avvalersene. Alla fine degli anni '80 erano rientrate tutte le lavorazioni*

che prima, negli anni '70, si davano all'esterno. Abbiamo scelto di non delocalizzare, la scelta è stata fatta sia da mio padre negli anni '80 che da me. Io sono subentrato a mio padre nel febbraio del '97. Ma avevo collaborato per anni prima, durante gli anni di studio. La fase di espansione dell'inventario che aveva iniziato mio padre negli anni '60, già negli anni '80 si era ridotta. Mio padre aveva sfalciato, diciamo, certi prodotti che per esigenze di evoluzione tecnica comportavano degli investimenti che superavano le capacità aziendali, perché come dicevo prima, c'era stata una curva di produttività che ha avuto il tetto massimo nel '78, da qui in poi la produzione diminuisce e le dimensioni aziendali anche. Gli investimenti invece necessari per stare al passo con i tempi sul prodotto di ogni settore aumentano in una maniera abbastanza costante. Mentre uno scarpone da sci negli anni '70 durava anche 10 anni, negli anni '80 comincia a durare 4-5 anni. Negli anni novanta c'è un ritorno, c'è un rallentamento in questo processo. Io mi ricordo nel 1984 Nordica fece uno scarpone da sci fantastico, nel senso che aveva adottato una tecnologia brevettata di un cuscino ad aria che si gonfiava all'interno, che sostituiva quelle che erano le leve, quindi un'area pneumatica che alzava il piede e questo era un prodotto che costava mi pare più di 300.000 lire a quel tempo, corrispondenti oggi a un notevolissimo prezzo. Era un prodotto eccezionale. Io ricordo che ne comprai un paio per fare un'analisi della concorrenza. Ero appassionato, proprio come sono adesso, di tecnologia in genere, ed ero affascinato da questo prodotto, da come era costruito eccetera. Poi con l'era Benetton, tutto questo è cambiato. Il brevetto nella fattispecie è stato venduto subito, è stata fatta una politica assolutamente manageriale: io sono convinto che aziende come la General Motors o la Ford avranno i migliori manager del mondo però poi i risultati economici sono sempre gli stessi. Secondo me rispondono ad un principio molto semplice: ostacolando la concorrenza, per la smania di produrre di più, più di quanto il mercato chieda. In base a questo principio io ricordo che negli anni '80 la nostra produzione di scarponi da sci è diminuita in maniera vertiginosa: nel giro di due anni è arrivata quasi a zero dalle varie migliaia di paia che facevamo all'anno, proprio perché la Nordica acquistata da Benetton aveva cominciato a fare una politica dei prezzi assolutamente diversa da prima, quindi con prodotti venduti all'ordine e con produzione invece molto superiore, e quello che non si vendeva all'ordine si svendeva tagliando i prezzi sui prezzi della concorrenza. Questo ovviamente, nei primi anni ha dato un vantaggio, sono state vendute tantissime paia, poi il mercato ha fagocitato questo meccanismo, con un abbassamento dei prezzi generali,e quindi con un processo inevolutivo per quanto riguarda poi il guadagno che poi è il fine ultimo di chi fa impresa. Quindi per questo motivo mio padre ha ridotto tantissimo le scarpe da fondo, i prodotti da cross, il free climbing è stato abbandonato perché è un altro mercato in cui c'era bisogno di sponsorizzare, di creare immagine, e quindi erano rimaste 4-5 linee di prodotto diverse.

Quando sono arrivato io nel '97 ho tenuto fino al '99 ancora la produzione di scarponi da sci, dopodiché ho dato un taglio netto, ho rifiutato gli ordini perché volevo sbarazzarmi di una linea produttiva, fermarla, per motivi di costo. Quindi adesso sono rimaste le linee produttive che possono andare a produrre un prodotto in pelle con lavorazione cucita o cementata, come dicevo prima. Quindi sono il trekking, l'alpinismo, e lo stivale da moto" (P.V., Azienda E).

La contrazione della domanda di scarponi da sci e di doposci degli anni Ottanta, produce quindi due effetti principali: l'internalizzazione delle fasi produttive in precedenza decentrate al tessuto di laboratori di fase locali e la riduzione delle linee produttive interne ai calzaturifici, con la concentrazione solamente su alcuni prodotti. Questa seconda reazione è una conseguenza anche del processo di acquisizione di marchi locali da parte di grandi gruppi industriali italiani ed esteri, a cui si assiste tra anni Ottanta e Novanta e che si rinforzerà in seguito: questi, imponendo logiche di produzione e commercializzazione di massa, colpiscono duramente i produttori medio-piccoli locali.

"Intorno al 2000, per un motivo semplicemente di immagine correlata al prodotto, siccome non abbiamo molte possibilità di investire, ho creato due marchi nuovi, uno di fantasia e uno che ricorda le lavorazioni del passato, perché fa prodotti con lavorazioni esclusivamente molto pregiate e manuali, come la lavorazione norvegese[141]*. Il marchio di questa lavorazione ricorda il nome del mio trisavolo. In questa linea sono presenti solo prodotti da montagna a lavorazione tradizionale, utilizziamo lì il massimo su tutte le materie prime, il massimo di qualità che il mercato propone. Per quanto riguarda invece la linea da moto ho utilizzato il marchio V., quello storico che nel frattempo aveva aumentato la sua penetrazione anche a livelli di divulgazione nel settore motociclistico, perché ormai, essendo uno dei primi, dal 1961, comunque bene o male qualcuno lo conosceva.*

Per la divulgazione fino a tre anni fa abbiamo utilizzato strumenti classici. Oggi io sto pensando a degli strumenti legati molto al network, a internet. Perché il prodotto fino a tre anni fa era un prodotto che copriva la fascia media e alta del mercato. Oggi copre solo quella alta cercando addirittura di creare delle nicchie proprie, nuove e quindi uscendo con prodotti che magari tra qualche anno non hanno più concorrenti, perché nessuno vuole coprire quella fascia. I prodotti nuovi sono sempre orientati a una fascia molto elevata. Perché, essendo prodotti in Italia secondo me è gioco forza rimanere sul vantaggio dovuto al marchio made in Italy. Diciamo che facciamo relativamente pochi prodotti con caratteristiche esclusive di qualità.

[141] Si tratta di una lavorazione artigianale di alta qualità e molto complessa: consiste nella cucitura a mano del sottopiede, della tomaia, della fodera e della suola, che vengono uniti tra loro. La cucitura rimane visibile lungo tutto il perimetro della suola.

Oggi ci avvaliamo di laboratori esterni per la produzione delle varie fasi produttive, abbiamo un solo dipendente a livello commerciale. Sono tutti laboratori della provincia di Treviso. Il rifornimento di materie prime è a livello nazionale, tranne due fornitori svizzeri per quanto riguarda i materiali tecnici. Uno dei miei impegni stagionali è quello di cercare nuovi fornitori nell'ottica di avere materie prime esclusive che riescono a creare valore aggiunto da associare al fatto che il prodotto è made in Italy, quindi un materiale esclusivo che mi dà caratteristiche esclusive del prodotto lo prendo senza fare i conti con la calcolatrice. Se uno non delocalizza questa è una strada secondo me obbligata. Poi la nostra scelta è stata quella comunque di utilizzare anche lavorazioni tradizionali, quindi fare questo mix tra artigianato, tra tecniche lavorative tradizionali, e materiali modernissimi. Quindi i nostri stivali da moto per esempio sono cuciti come avveniva dieci, vent'anni fa. Questo dà dei vantaggi, non lo facciamo così per masochismo" (P.V., Azienda E).

La reazione di chi decide di non delocalizzare può orientarsi verso produzioni di nicchia, attente al design, ai materiali e al processo produttivo, valorizzando i fattori del *made in Italy* che danno valore aggiunto al prodotto. Nel caso che riportiamo si tratta dello sviluppo di una linea produttiva, gli stivali da moto, iniziata negli anni Sessanta come strategia di diversificazione, che ha permesso in seguito di abbandonare completamente lo scarpone da sci e il doposci. Una strada seguita da molte aziende, mentre altre, come vedremo, hanno intrapreso altri percorsi.

Chiudiamo questo capitolo dando un'immagine del distretto nel momento in cui abbiamo iniziato ad osservarlo, nel 2006. Nonostante fossimo già in una fase avanzata di trasformazioni legate ai processi di globalizzazione, da allora ad oggi, 2010, sono intervenuti nuovi eventi a "rimescolare le carte". L'ingresso della Romania nell'Unione Europea il primo gennaio del 2007, la crisi internazionale iniziata nel 2008, l'apparire di sempre nuovi mercati di sbocco, sono solo alcuni dei fattori che si sono inseriti a rinforzare le traiettorie del cambiamento del distretto. Gli ultimi dati, riferiti al 2008, serviranno quindi nel prossimo capitolo per evidenziare le differenze, se ci sono, o la continuazione di un percorso già iniziato.

Il Rapporto Osem 2006 censisce 396 aziende, suddivise per posizione nella filiera[142],

[142] Accoppiatura, Assemblaggio e montaggio, Commerciali, Fustellifici, Laccifici, Produttori con marchio (abbigliamento e/o calzature), Produttori senza marchio (abbigliamento e/o calzature), Produzione accessori per calzatura e abbigliamento, Produzione macchinari per calzatura e abbigliamento, Stampaggio, Stampisti, Studi di progettazione, Suolettifici, Taglio, Tomaifici, Altre lavorazioni (Osem, 2006, p. 24).

dimensione[143], settore di attività[144], Comune dove hanno sede, fatturato, addetti, ecc.

La maggior parte delle imprese è concentrata nel territorio del comune di Montebelluna (vedi figura 19) e, come ci indicano Tattara e Volpe (2001), le imprese di più antica data ricadono nei comuni di prima espansione del distretto, a dimostrare la loro teoria del centro e dell'anello del distretto.

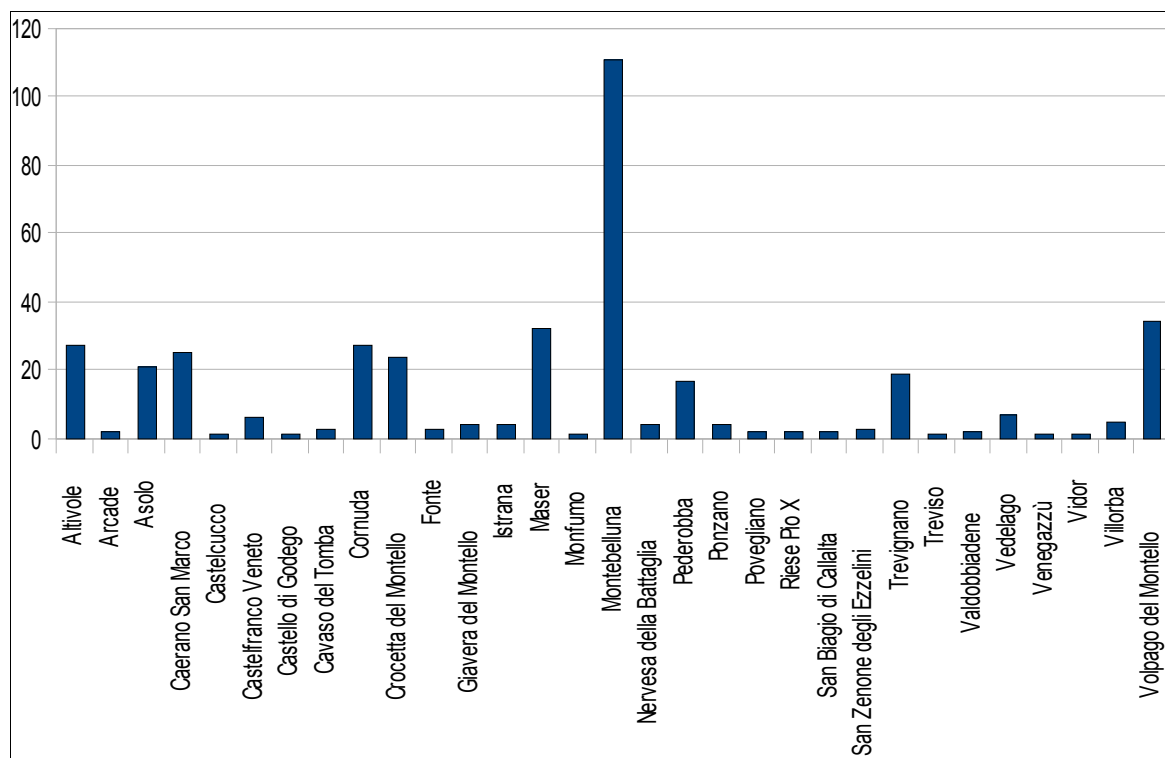



Fig. 19. Distribuzione delle aziende per Comune (fonte: dati Osem 2006, rielaborati).

La maggior parte delle imprese è di piccolissima dimensione, a conferma del carattere tipico del distretto. C'è comunque una differenza dimensionale tra imprese di produzione e aziende dell'indotto, dove prevalgono le micro e le piccole (figg. 20 e 21).

[143] Rimandiamo al capitolo 1 per la tipologia dimensionale delle imprese individuata dal rapporto Osem.
[144] Che rispecchia la diversità di calzature prodotte nel distretto.

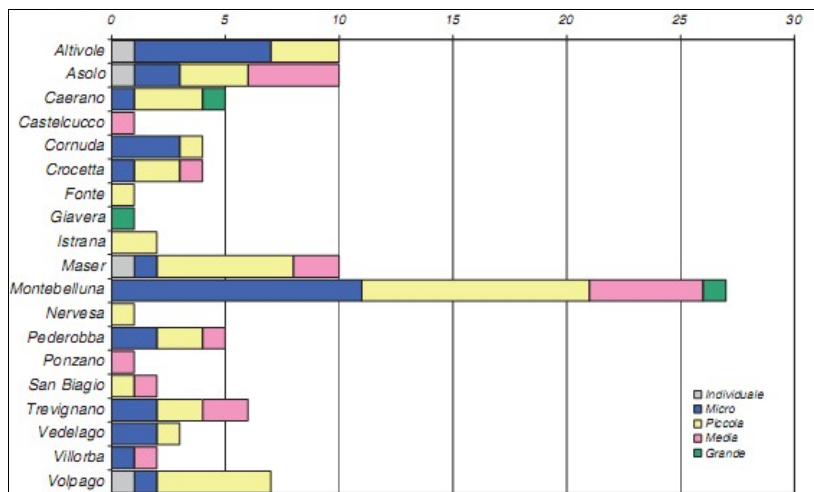



Fig. 20. Aziende di produzione per Comune e per dimensione (fonte: Osem, 2006).

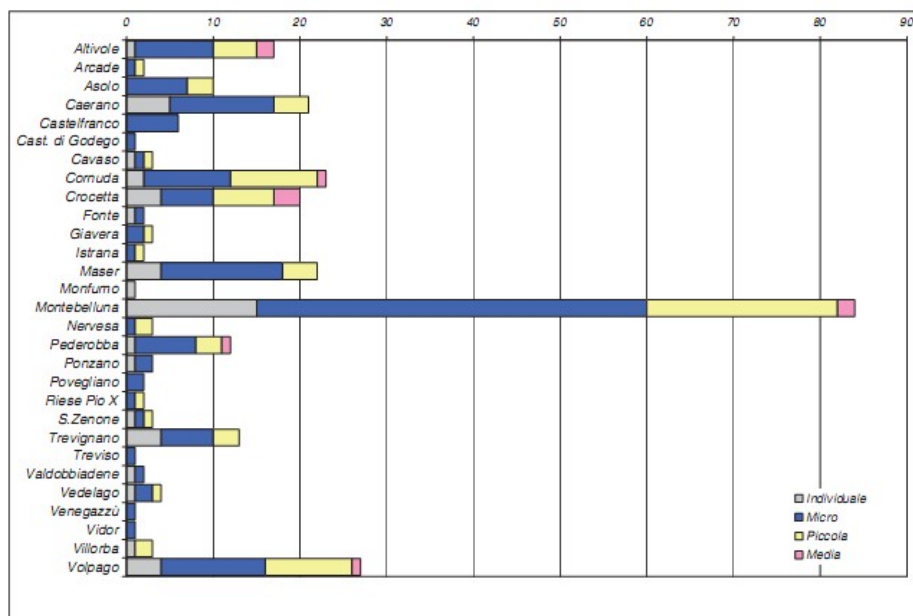



Fig. 21. Aziende dell'indotto per Comune e per dimensione (fonte: Osem, 2006).

Gli addetti sono distribuiti per tutte le categorie di impresa, ma le medie e grandi aziende di produzione impiegano la quota maggiore in rapporto al totale delle aziende del distretto, mentre in quelle dell'indotto sono le piccole e medie ad avere più addetti (vedi figg. 22 e 23).

Comune	Dimensioni dell'azienda				
	Individuale	Micro	Piccola	Media	Grande
Altivole	1	30	57	0	0
Asolo	1	12	50	541	0
Caerano San Marco	0	6	52	0	255
Castelcucco	0	0	0	175	0
Cornuda	0	12	17	0	0
Crocetta del Montello	0	7	68	50	0
Fonte	0	0	13	0	0
Giavera del Montello	0	0	0	0	497
Istrana	0	0	58	0	0
Maser	1	6	181	128	0
Montebelluna	0	65	193	505	541
Nervesa della Battaglia	0	0	39	0	0
Pederobba	0	10	83	64	0
Ponzano	0	0	0	62	0
San Biagio di Callalta	0	0	14	100	0
Trevignano	0	9	43	357	0
Vedelago	0	5	42	0	0
Villorba	0	5	0	101	0
Volpago del Montello	1	7	121	0	0
Totale	**4**	**174**	**1031**	**2083**	**1293**

Fig. 22. Addetti nelle aziende di produzione per Comune (fonte: Osem, 2006).

Comune	Dimensioni dell'azienda			
	Individuale	Micro	Piccola	Media
Altivole	1	30	114	107
Arcade	0	7	42	0
Asolo	0	34	65	0
Caerano San Marco	5	44	61	0
Castelfranco Veneto	0	28	0	0
Castello di Godego	0	2	0	0
Cavaso del Tomba	1	6	26	0
Cornuda	2	26	151	111
Crocetta del Montello	4	30	119	444
Fonte	1	2	0	0
Giavera del Montello	0	4	20	0
Istrana	0	3	23	0
Maser	4	57	78	0
Monfumo	1	0	0	0
Montebelluna	15	192	366	265
Nervesa della Battaglia	0	5	45	0
Pederobba	1	19	47	120
Ponzano	1	8	0	0
Povegliano	0	4	0	0
Riese Pio X	0	3	23	0
San Zenone degli Ezzelini	1	4	12	0
Trevignano	4	26	66	0
Treviso	0	6	0	0
Valdobbiadene	1	3	0	0
Vedelago	1	6	15	0
Venegazzù	0	2	0	0
Vidor	0	5	0	0
Villorba	1	0	40	0
Volpago del Montello	4	41	186	52
Totale	**48**	**597**	**1.499**	**1.099**

Fig. 23. Addetti nelle aziende dell'indotto per Comune (fonte: Osem, 2006).

Il Rapporto Osem 2006 ci indica la variazione del numero di aziende e di addetti in un periodo di dieci anni (1997-2006), evidenziando il calo sia occupazionale che degli

operatori del distretto (vedi figg. 24 e 25).

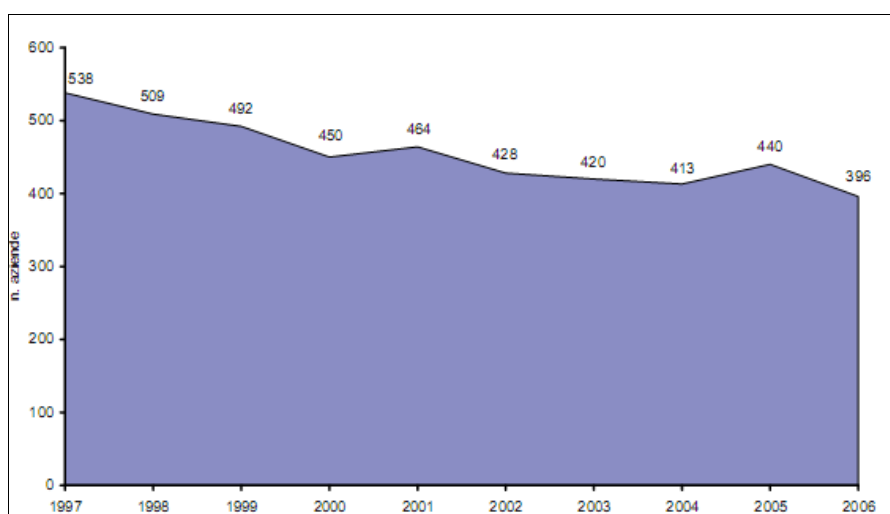



Fig. 24. Evoluzione del numero di aziende nel distretto dello Sportsystem, anni 1997-2006 (fonte: Osem, 2006).

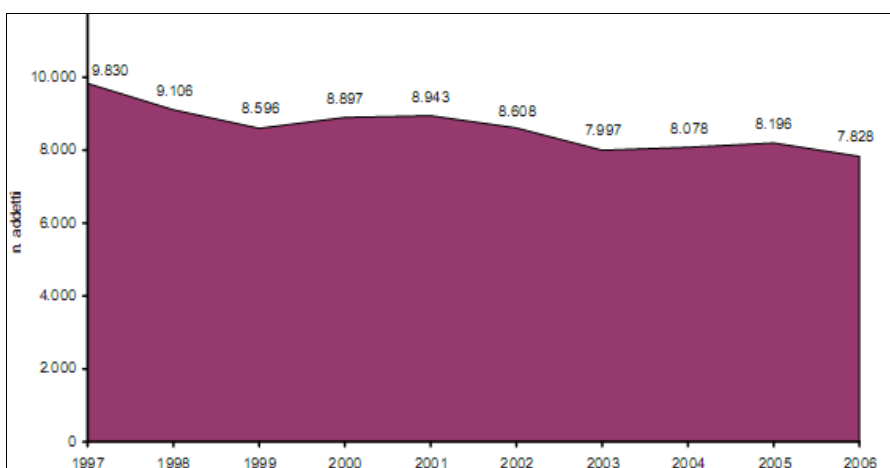



Fig. 25. Evoluzione del numero di addetti nel distretto dello Sportsystem, anni 1997-2006 (fonte: Osem, 2006).

Il settore più attivo nel distretto attualmente risulta essere quello della scarpa da città. Il primo rapporto Osem del 1986 metteva in luce che da Montebelluna uscivano il 75% degli scarponi da sci di tutto il mondo, in eguale percentuale i doposci e le scarpe da fondo. Lo slogan “Montebelluna fa sciare il mondo” calzava a pennello. Oggi i comparti neve rappresentano il 10% del fatturato del distretto (Osem, 2006). Questo dato è importante perché si è andati nella direzione di un'integrazione di settori produttivi diversi ma compresenti nella stessa area. Da distretto dello scarpone da sci, negli anni Settanta, al distretto della calzatura sportiva, degli anni Ottanta, fino al distretto dello Sportsystem degli anni Novanta, adesso sembra di poter parlare di un ancora più generico distretto del Sistema Moda, dove la produzione di calzatura, abbigliamento e accessori è attenta al design, alle tendenze di mercato, e torna sempre di più, soprattutto grazie o a causa della

presenza di Geox, al classico. È importante ricordare questa integrazione tra sistemi produttivi diversi, perché determina le differenti rotte che partono dal territorio distrettuale e i diversi arrivi di attori economici dall'esterno.
I confini distrettuali costituitisi negli anni Settanta, nel momento del suo maggior sviluppo, perdono di significato per spiegare i processi che modellano il territorio montebellunese in quest'ultima fase. Allora, per entrare nel cuore della trasformazione del distretto dello Sportsystem, è necessario varcare i suoi limiti tradizionali e cercare nelle più ampie relazioni con altri territori le spiegazioni dei suoi mutamenti.

Fig. 26. Cartello all'uscita dal territorio del Comune di Montebelluna (foto: C. Pasquato).

Cap. 5 – Connessioni: dalle radici alle rotte

Premessa

Il territorio del distretto dello Sportsystem di Montebelluna dalla fine degli anni Ottanta è stato interessato da due distinti processi legati alla globalizzazione dei mercati, processi che si sono sviluppati lungo tutto il corso degli anni Novanta e che tutt'ora proseguono. Si tratta, da un lato, dell'ingresso nel territorio distrettuale di gruppi multinazionali e, dall'altro lato, dei processi di internazionalizzazione che hanno portato le aziende distrettuali a spostare la produzione all'estero o ad attivare rapporti di fornitura a livello globale. Sono queste le reti che hanno messo alla prova i confini del distretto, infrangendoli e modificandoli radicalmente.

Osserviamo in particolare le reti della produzione, quelle che spostano fasi della lavorazione all'estero, senza dimenticare tuttavia che il distretto, a partire dagli anni Settanta del boom dello scarpone da sci e del doposci, ha basato il suo sviluppo su reti di commercializzazione della produzione a livello internazionale. Le reti commerciali, di prodotti finiti, verso i mercati stranieri, erano quindi già attive e preponderanti rispetto alla commercializzazione nei mercati locali e nazionali. Ciò che cambia adesso è la direzione delle reti commerciali, che vanno ad interessare nuovi mercati di sbocco, apertisi in Paesi che presentano un aumento dei consumi interni (Tattara, Corò, Volpe, 2006). Anche chi ha scelto di non delocalizzare e di non avvalersi di reti di fornitura globali, la maggior parte delle volte può continuare ad esistere proprio grazie ai contatti commerciali con l'estero, o lavorando per marchi stranieri su prodotti destinati ai mercati internazionali.

L'incontro tra committenti e fornitori a livello internazionale oggi avviene in scenari ben diversi dai mercati settimanali che avevano animato a inizio secolo l'economia montebellunese, mettendo in contatto venditori, acquirenti e produttori (di beni finiti ma anche di materiali per la lavorazione). Infatti, attualmente i *setting* che permettono di stabilire nuovi contatti sono le fiere internazionali e internet.

Ma sono le reti della produzione che cambiano radicalmente: sono aumentati i contatti con l'esterno e si modificano di continuo le loro direzioni, che dipendono fondamentalmente dal tipo di prodotto e dal processo produttivo richiesto, oltre che dai fattori attrattivi di paesi esteri.

In questo capitolo analizziamo come si è strutturato l'ingresso delle multinazionali nel

territorio distrettuale e quali sono stati i suoi esiti principali, attraverso l'osservazione di alcuni casi aziendali incontrati nel lavoro di campo.
Procediamo quindi con l'analisi della delocalizzazione della produzione da Montebelluna all'estero, attraverso i casi di due aziende che si sono spostate in Romania, per capire cosa ha prodotto questo spostamento nel territorio di partenza e per osservare come si modificano i percorsi della delocalizzazione. Seguiamo infatti alcune delle direzioni dei processi di delocalizzazione e i principali cambiamenti nel corso dei vent'anni di cui trattiamo, attraverso i movimenti che si sono sviluppati con la Romania, e Timişoara in particolare, i progetti di delocalizzazione tra nord e sud Italia della fine degli anni Novanta, lo spostamento delle direzioni all'estero da Est Europa al bacino del Mediterraneo e la dinamica più attuale che vede un decremento delle delocalizzazioni che fa ipotizzare un rientro, in qualche modo, della produzione nei territori di partenza.
Infine, osserviamo alcuni casi di aziende che hanno scelto di non spostarsi, per capirne le ragioni e analizzare gli esiti di questa scelta, che ci danno informazioni ulteriori sugli effetti dei processi di globalizzazione economica nel territorio distrettuale e quindi ci aiutano ad interpretare la nuova territorialità che ne emerge.

5.1. L'attrazione del *made in Montebelluna*

Le imprese multinazionali entrano nel territorio del distretto dello Sportsystem di Montebelluna in tempi diversi e con differenti modalità. Portano nel distretto la logica di acquisizione di marchi locali e di fornitori strategici che poi sarà praticata anche da grandi imprese locali.
Per capire i meccanismi vediamo degli esempi, alcuni tratti dalla letteratura di settore, altri approfonditi attraverso il lavoro di campo.
L'interesse per aziende montebellunesi con una tradizione produttiva di lunga data e di successo può essere esplicitato attraverso i casi di Salomon-San Giorgio e Rossignol-Lange.
Salomon[145] nasce come impresa artigianale che produce attacchi per sci fondata da François Salomon a Annecy (Francia), nel 1947. Si ingrandisce rapidamente e già alla fine degli anni Sessanta esporta (in oltre 30 Paesi) quasi il 90% della produzione. Negli anni Settanta, Salomon apre proprie filiali nei principali Paesi europei, negli Stati Uniti e in

[145] Per la ricostruzione della storia di Salomon-San Giorgio i riferimenti sono: Belussi, 2003; il sito di Salomon (www.salomon.com); Guidolin, 2008; D'Agostino, 2002; Osem, 2009.

Giappone. Nel 1981 diversifica la produzione, lanciando lo scarpone a entrata posteriore. Il nuovo prodotto ha successo e permette all'azienda di conquistare in breve tempo la leadership mondiale anche nel comparto degli scarponi da sci. Nel 1990 inizia a produrre anche sci. L'azienda francese entra nel distretto di Montebelluna inizialmente attraverso una collaborazione con la San Giorgio di Maser, azienda produttrice di scarponi da sci, fondata nel 1957 da Angelo Bittante. Dopo anni di partnership, nel 1993 l'acquisizione porta alla nascita della Salomon-San Giorgio. Nel 1997, Adidas acquisisce il gruppo Salomon, assumendo quindi il controllo della Salomon-San Giorgio di Montebelluna. Nel maggio del 2005, è Amer Sport, multinazionale austriaca, ad acquistare Salomon da Adidas. La filiale di Maser rimane concentrata sulla produzione di scarponi da sci e da snowboard.

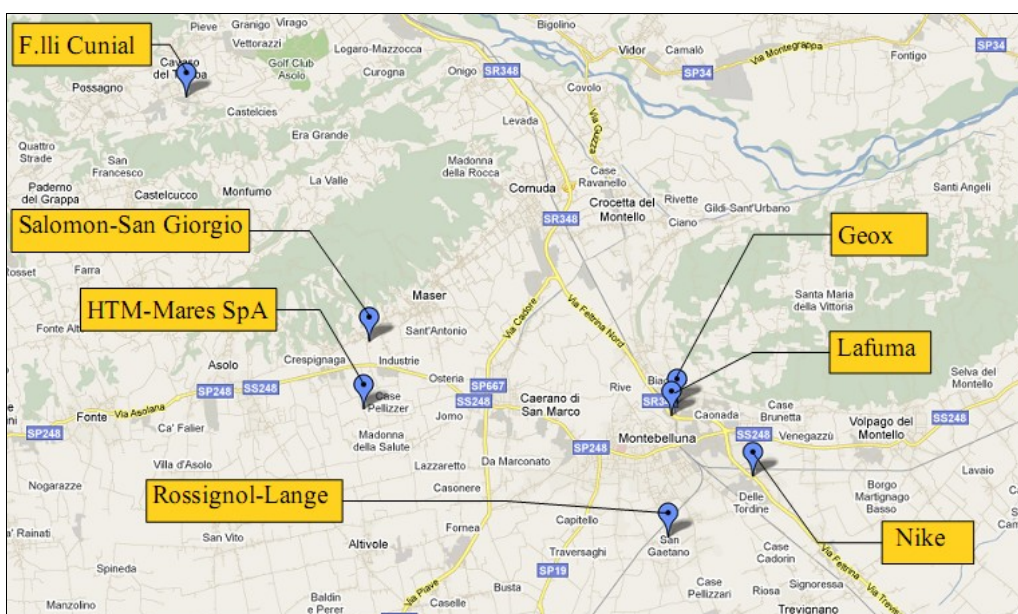



Fig. 27. La localizzazione delle multinazionali entrate nel distretto dello Sportsystem e delle due aziende seguite nei loro percorsi di delocalizzazione e internazionalizzazione (Geox e F.lli Cunial) (Elaborazione: C. Pasquato).

Già a partire dal 1995, sotto Salomon, inizia la delocalizzazione di fasi della produzione in Romania, come riportato nella "Salomon Story"[146]. La spinta a spostare la produzione all'estero si rafforza fino ai giorni nostri, quando, nel 2008, la Amer Sports decide di chiudere la fabbrica di Maser (Osem, 2009). Nella stampa locale escono articoli con titoli allarmanti: "Lo scarpone è in crisi: la San Giorgio chiude i battenti". Nel testo dell'articolo si legge che «sono anni che negli stabilimenti di Maser non si producono più i conosciuti

[146] www.salomon.com/img/aboutSalomon/Salomon%20Story.pdf.

scarponi da sci e da trekking. La produzione ora è tutta all’estero, in particolare in Romania. A Maser, però, c’è il centro per la progettazione e la creazione dei prototipi; sono 52 i dipendenti che ci lavorano. 12 specializzati nello snow-board verrebbero trasferiti a Nervesa della Battaglia, dove la Amer Sports ha un’altra azienda simile. Per gli altri 40, tecnici altamente specializzati, si pensa alla mobilità. I dipendenti hanno richiesto un incentivo all’esodo pari a venti mensilità, ma l’azienda non ne vuol sapere. Ha fatto una proposta inferiore e, nonostante siano due mesi che si sta negoziando, non si riesce a raggiungere un punto d’incontro» (*OggiTreviso*, 6 giugno 2008).

La storia di Rossignol-Lange[147] non è molto diversa. Nel 1965 nasce la Caber, dalla famiglia Caberlotto, che produce scarponi da sci. Nel 1970 e fino al 1981, la Caber è acquistata dalla Spalding (USA), che aveva già precedentemente acquistato uno stabilimento produttivo di sci di Chiavenna (Sondrio). La Caber diventa Caber Italia SPA, produce scarpe da sci, e ha tutta la produzione in serie, ovvero marketing, R&D, produzione, commercializzazione, amministrazione. L’amministratore delegato rimane italiano. Nel 1981 e fino al 1985, la Spalding vende alla Warrington (Canada). Lo stabilimento di Chiavenna (Sondrio), dove si producono sci, viene ceduto nel 1985, mentre la Caber Italia di Montebelluna continua a produrre scarponi da sci, e a mantenere tutta la produzione in serie (dal marketing all'amministrazione).
Nel 1986 e fino al 2005/2006 arriva la Rossignol (francese) che acquista la Caber Italia e la Lange[148] di Mollaro (Trento). Dall'acquisizione l’amministratore delegato è francese. Dal luglio del 1993 avviene un’integrazione degli stabilimenti di Montebelluna e di Mollaro e nasce la Rossignol-Lange SPA. La produzione è così divisa tra i due stabilimenti: marketing (solo Mollaro), R&D (Montebelluna e Mollaro), produzione (Montebelluna e Mollaro), commercializzazione (solo Mollaro), amministrazione (Montebelluna). Per quanto riguarda la produzione a Mollaro si effettuano taglio e orlatura, a Montebelluna stampaggio, montaggio, magazzini e spedizioni. Dal 2000 il taglio e l'orlatura vengono delocalizzati in Romania.
Nel luglio 2005 la Quiksilver (USA) acquista la Rossignol francese e la Rossignol-Lange SPA diventa Rossignol-Lange SRL. Il 31/12/2007 chiude la sede di Mollaro. La

[147] La ricostruzione della storia di Rossignol-Lange deriva principalmente dall'intervista raccolta sul campo (aprile 2008), confrontata con le informazioni reperibili online (www.rossignol.com/IT/rossignol-company.html) e la bibliografia che tratta dell'azienda (Osem, 2009, Belussi, 2003; Guidolin, 2008).
[148] La Lange, di Mollaro (Trento), che produceva scarpe da sci, fu fondata dallo stesso Bob Lange che aveva inventato per primo lo scarpone da sci in plastica.

produzione si divide quindi in questo modo: marketing, commercializzazione e amministrazione vengono spostati in Francia, R&D e produzione restano a Montebelluna. Nel 2008 però Quiksilver vende a Chartreuse & Mont Blanc, società controllata dal fondo australiano Macquarie. L'azienda montebellunese impiega 163 persone. Nel 2009, nonostante le rassicurazioni che con la nuova proprietà non sarebbero avvenuti tagli ai dipendenti, il cambiamento provoca lo spostamento definitivo della produzione in Romania e l'esubero (nel 2009) di 108 dipendenti: viene abbandonata tutta la produzione di scarponi da sci e si mantengono solo progettazione, ricerca e sviluppo e collaudi (Osem, 2009).

Fig. 28. La manovia dello scarpone da sci di Rossignol-Lange (Foto: C. Pasquato).

Simile è la storia di HTM che è arrivata acquisendo marchi locali per poi mantenere a Montebelluna e dintorni solo attività di tipo ideativo, di progettazione o di marketing e commercializzazione. Il gruppo austriaco HTM[149] (Haed Tyrolia Mares), arriva a Montebelluna attraverso l'acquisizione di Brixia, azienda bresciana fondata nel 1911 da un calzolaio, Angelo Alberti, e da Mario Congiu. Questa ditta si afferma per gli scarponi da sci in cuoio fino agli inizi degli anni Settanta, quando l'introduzione della produzione in plastica la costringe a circoscrivere l'attività alle scarpe da escursione. Nel 1977 una nipote di Congiu costituisce una nuova società con altri azionisti, tra cui Enzo Prandina, iniziando

[149] Le informazioni sulla presenza di HTM nel distretto dello Sportsystem derivano direttamente dall'intervista raccolta nel maggio 2008 e dai materiali di approfondimento consegnati dall'azienda (Stabilini, Guaglieri, 2002)

la produzione di scarponi in plastica. Il successo conseguito consente l'acquisizione, nel 1982, del marchio Munari di Cornuda e successivamente, tra il 1988 e il 1989, della San Marco S.p.a. di Caerano San Marco. Nel 1989 viene completato il nuovo stabilimento produttivo a Maser. Nella primavera del 1990 Brixia entra nel gruppo multinazionale Haed Tyrolia Mares (HTM) con sede a Vienna, con socio di maggioranza Austria Tabak fino al 1995, quando tutto il gruppo passa ad una cordata con a capo la holding di Johan Eliash, finanziere svedese. Nel 1993 Brixia si fonde con Mares S.p.a. (già nel gruppo HTM), dando origine alla "HTM Sport S.p.a. Italia", con sede a Rapallo (Genova). Così Brixia diventa una divisione dell'HTM Sport S.p.a. (divisione "Skiboots e Trekking"). Nel 1993 la produzione della San Marco viene delocalizzata in una fabbrica in Estonia, poi acquisita da HTM. Gradualmente la produzione si sposta quasi del tutto nella repubblica baltica. Nel 1996 il numero di addetti a Maser passa da 200 a 100, mantenendo in Italia solo il 10% della produzione dedicata ad una gamma superiore, un prodotto più tecnico. Nel 2004 si procede ad una riorganizzazione affidando la produzione a Tyrolia, un'azienda del gruppo con cultura più tecnologica, che si occupa degli attacchi e aveva già unità produttive in Repubblica Ceca. Quindi si chiude in Estonia e la produzione viene concentrata a Litovel, a sole due ore di auto da Vienna. Anche se dal punto di vista economico questa localizzazione non è conveniente come quella estone, la vicinanza a Vienna offre più vantaggi logistici. Dal 2006 restano a Maser direzione, marketing e vendite e R&D. Attualmente il personale è ridotto a 40 addetti, con un magazzino "di transito" per i materiali occorrenti per la produzione delle scarpette, che ancora oggi avviene per un 30% nelle repubbliche baltiche. Il restante 70%, dal 2001, viene prodotto interamente in Cina. Localmente, a Maser, vengono studiati, progettati, sperimentati e realizzati stampi-prototipi in resina. Lo stampo vero e proprio viene poi prodotto a Vienna e lo stampaggio dello scarpone in Repubblica Ceca, come pure l'assemblaggio. Da un paio d'anni la ragione sociale non è più HTM ma Mares S.p.a., non c'è più contatto con i clienti nella filiale italiana, ma tutto viene fatturato direttamente dall'Austria. Accanto alla produzione di scarponi da sci, ma con molto meno successo, è continuata la produzione di scarpe da trekking, che caratterizzava il marchio originario San Marco, sostituito dal 2000 con Haed AG, con produzione delocalizzata in Romania.

A questi casi si affianca quello di chi entra nel territorio distrettuale acquisendo il controllo

di fornitori strategici. Questo è il caso di Nike[150], che nel 1994 acquista la Canstar Italia, azienda che svolge un ruolo-chiave nel campo degli stampi per iniezione plastica per la produzione di pattini da ghiaccio e "in linea" e componenti per snowboard e racchette da hockey. Con l'acquisizione si forma il gruppo Bauer Italia (che riunisce Canstar, Bauer e Icaro Olivieri & C.), che si afferma come sub-fornitore privilegiato per i produttori di Nike, producendo e commercializzando pattini a rotelle. Successivamente Bauer Italia produce scarpe da calcio per Nike e innova i process produttivi introducendo in Italia la tecnologia della bi-iniezione fino ad allora utilizzata solo in Germania da Adidas. Instaura così stretti rapporti con i produttori di materie plastiche mondiali come Bayer e Basf. Nonostante dal 2001 Nike decida di puntare sulla distribuzione esternalizzando totalmente la produzione, continua a mantenere il controllo su Bauer Italia proprio per l'importanza strategica della produzione a Montebelluna, fino al 2004, quando la cede ad Aksìa Group, una società di investimenti industriali che ha acquisito l'azienda con l'obiettivo di promuovere ulteriormente lo sviluppo, attraverso una maggiore focalizzazione sull'attività commerciale, assumendo il nome di Novation S.p.a.

A Montebelluna Nike ha mantenuto Nike Italy, un ufficio commerciale, di rappresentanza e di ricerca e sviluppo. Dall'intervista emerge che hanno ancora una sede produttiva a Verona. I dipendenti dell'ufficio montebellunese erano 4 nel 1996 e 16 nel 2007. Sono tutti altamente specializzati e provengono dal montebellunese e dalle aree limitrofe. Nike è arrivata utilizzando la rete di fornitori già assodata. I dipendenti inizialmente erano figure interne a Lotto e Diadora, "rubati" a queste aziende per la fortissima richiesta di professionisti in R&D esistente nel distretto.

Un altro sistema di ingresso nel territorio distrettuale è quello di presidiare il mercato locale ponendo al suo interno sedi commerciali. Questo è il caso di LMO-Lafuma[151], filiale italiana del Gruppo Lafuma, multinazionale francese tra i leader nella produzione e distribuzione di abbigliamento e accessori per lo sport, l'outdoor e il tempo libero. Nasce ad Onigo, nel trevigiano, nel 2000, con due dipendenti, che attualmente sono diventati 22. Nel 2005 l'azienda si trasferisce nella sede di Montebelluna. Dalle informazioni raccolte

[150] Le fonti per la ricostruzione dell'ingresso di Nike sono: Corò *et al.* (1998); Osem 2006; Porcellato (2008), a cui si aggiungono le informazioni raccolte attraverso l'intervista telefonica dell'aprile 2008, unica occasione che mi è stata concessa per comunicare con l'azienda.

[151] Acronimo di Lafuma-Millet-Onesport. La ricostruzione della struttura del gruppo Lafuma deriva dal sito aziendale www.lafuma.com e dal sito www.magazinepragma.it/musica/artisti/13479-lmo-srl-festeggia-10-anni-in-italia.html, oltre che dall'intervista telefonica raccolta nell'aprile del 2008.

nell'intervista emerge che la sede montebellunese è costituita da 100 m^2 di uffici destinati a commercializzazione, marketing e raccolta ordini. Non hanno produzione in zona, ma solo uno show room (il primo Factory Outlet del Gruppo Lafuma) aperto nel 2005 a Cornuda. Non ci sono relazioni con le aziende dello SportSystem, tranne quando LMO-Lafuma svolge ricerche sulla competizione. Le uniche relazioni che hanno sono con enti per l'organizzazione di fiere. Il personale è italiano, tutti provenienti dalle zone di Treviso-Montebelluna, mentre il direttore commerciale è italo/francese.

Infine[152], un altro tipo di rapporto che grandi gruppi multinazionali intrattengono con il distretto è quello di Decathlon, multinazionale di articoli sportivi. La casa madre è francese e ha sede a Lille, ma ha una filiale in ogni paese (Italia SRL quella italiana). Decathlon fino al 1986 era solo distributore e successivamente inizia a produrre prodotti con marchio proprio. Oggi i marchi di proprietà sono maggioritari rispetto agli altri commercializzati nei negozi Decathlon. Spesso la localizzazione dei marchi prodotti avviene in prossimità delle zone di "pratica" di certe attività sportive (i marchi Tribord e Quechua a Chamoix, importante località sciistica). Gli uffici quindi vengono localizzati in zone importanti dal punto di vista produttivo. Negli anni Novanta, per la scarpa da trekking, Decathlon si rivolge a Montebelluna dove c'erano già operatori che lavoravano in sourcing: Decathlon apre nel 1994 il proprio ufficio a Caerano San Marco, ma le relazioni con l'area montebellunese e con la Fondazione Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva[153] erano presenti già da poco prima degli anni Novanta. Inoltre esistevano altre relazioni con uffici di stile e design. La prima sede in Italia era un ufficio acquisti con sede a Milano, ma in seguito, visto che i prodotti arrivavano tutti da Montebelluna, viene aperto l'ufficio in zona sfruttando le relazioni pregresse. Subito dopo il 1994 Decathlon diventa socia della Fondazione, rapporto che permetteva e permette di avere relazioni privilegiate con gli operatori principali della zona (ma da quando è stata trasferita a Padova le occasioni di partecipazione alle attività del Distretto sono diminuite). In quegli anni, finché l'ufficio è rimasto a Caerano, venivano organizzate attività formative con il Museo dello Scarpone,

[152] Esistono, nel distretto, altri gruppi multinazionali stranieri, come The North Face. Inoltre si ricorda che Tecnica e Benetton agiscono esattamente tramite acquisizioni come le aziende appena presentate, e che altre grandi aziende italiane hanno acquistato marchi locali. Ad esempio, nel 1998 Diadora è stata acquisita dalla grande azienda torinese Invicta. Nel 1997 avviene la fusione di due storiche aziende locali, Dolomite e Tecnica. Nel 2003 Nordica, che era diventata parte del gruppo Benetton Sportsystem, è stata venduta a Tecnica, che è diventata quindi la più grande impresa del distretto nella produzione di articoli per sport invernali. Nel 1998 Lotto è stata acquistata da una cordata di imprenditori montebellunesi con il supporto di una banca del Lussemburgo (Belussi, 2003).

[153] È l'organizzazione che fa capo al Museo dello Scarpone di Montebelluna.

perché l'azienda richiedeva formazione su modelleria, suole, componentistica per il personale dell'ufficio. Anche la ricerca del personale era più facile stando in zona.

Dopo l'insediamento nell'area distrettuale è stato possibile aprire nuove reti di fornitori e conoscere nuovo personale. Gli addetti erano cinque o sei persone, in buona parte locali (giovani neolaureati senza particolare esperienza)[154]. L'ufficio, che è stato a Caerano fino al 1999 circa, si occupava di sourcing, della relazione diretta con i fornitori, del controllo qualità, ecc. Ora queste relazioni vengono gestite dagli uffici di Padova.

Per la calzatura, Decathlon si rivolge a fornitori (aziende di piccole, medie e grandi dimensioni), che lavorano con linee dedicate solo a Decathlon, che non ha produzione diretta. In Italia i fornitori per la calzatura sono 4 o 5 nella zona di Treviso, e altri tra Verona, le Marche e la Puglia (Barletta). In Romania si rivolge sia direttamente a fornitori locali (romeni) a Timişoara, Braşov, Alba Julia e Bucarest (dove ha un ufficio), sia a fornitori italiani/montebellunesi che hanno delocalizzato in Romania. La fase di Ricerca e Sviluppo in Italia viene svolta da aziende fornitrici (mentre in Romania c'è solo produzione). Anche i materiali e la componentistica vengono dall'Italia.

Per Decathlon un paese è ritenuto strategico se ha entrambe le caratteristiche, di territorio produttivo e di mercato di sbocco, perché prima si arriva con la produzione e poi con la commercializzazione: ad esempio, in Polonia ha sia produzione che negozi[155].

Da quando l'ufficio è stato trasferito a Padova, lo spostamento nel montebellunese per incontrare i fornitori è settimanale, come anche quello in Romania. Le relazioni attualmente non sono solo con calzaturifici ma anche con fornitori di componentistica (anche per ricerca su materiali). Per la logistica si appoggia ad un operatore privato di Montebelluna (De Bortoli[156]).

Decathlon Italia fa da tramite tra designer francesi e fornitori montebellunesi. Il processo è il seguente: il primo prototipo può arrivare dalla Francia o dal fornitore; su questo si appone la firma per l'approvazione; avviene l'ordine e l'accordo sulle date di consegna.

Per la componentistica principale è Decathlon a monte che controlla: il fornitore propone un materiale, ad esempio una suola, ma alla fine è Decathlon che sceglie, e a determinare le relazioni tra fornitori (il produttore con il fornitore di componentistica). Le proposte

---

[154] L'intervistato sottolinea che adesso nei mestieri tecnici è più importante personale con esperienza.

[155] Mentre in Romania ha produzione ma non ancora negozi, e in Tunisia produzione e non distribuzione. Inoltre si sottolinea la presenza di fornitori di Montebelluna che delocalizzano in Tunisia ma meno che in Romania, perché Tunisia è territorio di tradizionale legame con la Francia.

[156] De Bortoli è il principale operatore logistico del distretto di Montebelluna, che possiede piattaforme distrettuali (Montebelluna) ed extradistrettuali (Falzè e Arad) che servono imprese come Salomon, HTM, Diadora e Decathlon (D'Agostino, 2002; Scroccaro; 2008).

avanzate da Decathlon di nuovi fornitori per i loro partner di Montebelluna, all'inizio hanno trovato resistenze perché i fornitori principali di Decathlon avevano già le loro relazioni interne. Alla fine però, piuttosto che perdere l'opportunità di una commessa di Decathlon, solo per l'abitudine storica di lavorare con lo stesso fornitore, sono state accettate forniture dall'esterno. Un esempio è quello di fornitori di componentistica delle Marche (soprattutto suolifici perché a Montebelluna ce ne sono pochi) che sono stati messi in contatto con le aziende produttrici montebellunesi.
Il percorso della scarpa è il seguente: il fornitore consegna a Montebelluna il prodotto finito, la merce arriva a Milano e va in Francia (dove adesso sono accentrate tutte le funzioni di marketing) da dove viene ridistribuita nei negozi di tutti i Paesi. Spesso il prelievo merce avviene anche direttamente in Romania. Il trasporto avviene attraverso operatori logistici internazionali (come De Bortoli), ed è un trasporto su gomma.

Dopo aver osservato le modalità di ingresso di queste aziende nel distretto di Montebelluna, proviamo a cercare, nelle parole degli intervistati[157] e nella letteratura di settore, le ragioni che hanno portato questi gruppi multinazionali ad investire nel territorio del distretto dello Sportsystem o a stabilire uffici al suo interno anche quando le relazioni sono solo di fornitura.
Nike è entrata nel territorio locale «per rimanere aggiornata circa le innovazioni tecnologiche che questo distretto produce con frequenza e regolarità» (Tattara, Volpe, 2001, p. 15) o, come indicatoci nell'intervista, "ha cercato il luogo adatto per fare quello che doveva fare e nel posto in cui si sono insediati sono poi rimasti".
La scelta localizzativa di LMO-Lafuma che emerge dall'intervista telefonica "probabilmente ha risentito della tradizione dell'articolo sportivo dell'area ma la ricerca della sede specifica ha seguito unicamente una logica di convenienza (la multinazionale aveva cercato anche verso Treviso)". La priorità dello sviluppo delle reti commerciali sull'interesse per le competenze produttive locali, è confermata anche da quanto scritto in uno dei siti consultati: «Lafuma ha voluto inserirsi in un mercato strategico e importante come quello italiano. Con la volontà di legarsi al territorio e agli sport in ascesa nel panorama dell'attività outdoor e di montagna, L.M.O. srl ha abbracciato diverse attività della stagione invernale ed estiva a cui legare i marchi con sponsorizzazioni tecniche

[157] Purtroppo l'intervista con la Rossignol-Lange non ha portato informazioni sulle ragioni dell'interesse da parte delle diverse multinazionali che si sono succedute nella proprietà dell'azienda, in quanto l'intervistato era un dipendente amministrativo e non un dirigente della multinazionale.

mirate» (fonte: www.magazinepragma.it).

Per HTM o Mares S.p.a., l'investimento nel distretto dello Sportsystem è dovuto inizialmente alla scelta di unirsi ad aziende del montebellunese (Munari e san Marco-Brixia), caratterizzate da un'immagine molto solida e con prodotti di eccellenza, sfruttando anche le sinergie tra offerta diversificata e completa (sci, scarponi e attacchi), rete distributiva (ampliamento della copertura attraverso i punti di vendita dei tre marchi) e struttura produttiva. Importante la presenza locale di competenze tecniche e di design che ancora oggi permettono la realizzazione nello stabilimento di Maser dei prototipi, e le reti di fornitori di una componente importante come le leve. Localmente si trova anche il materiale per le scarpette prodotte nelle repubbliche baltiche e altre componenti minori. Esistono rapporti storici con il Museo dello Scarpone e HTM è anche firmatario del Patto di Distretto.

Per Decathlon la motivazione sta nei vantaggi che l'azienda incontra nel relazionarsi con il distretto: "su certe tipologie di prodotto, se vuoi avere i tuoi negozi, non puoi fare a meno di Montebelluna (tipo per il trekking)". Il distretto viene descritto attraverso le parole-chiave "competenze, know-how, creatività, mentalità di qualità, voglia di osare, spirito di sacrificio". Anche il territorio di Montebelluna ha una valenza positiva: "il paesaggio è riuscito a mantenere un certo equilibrio tra natura e industrializzazione. Il vantaggio è dato dal fatto che è una zona piccola, tutti si conoscono, non ti puoi permettere di bluffare. C'è collaborazione tra fornitori: quando c'è poco lavoro ci si aiuta, ma soprattutto in passato". Sorprende la rete densa del territorio, che rende disponibile qualsiasi funzione che graviti intorno alla calzatura. Ma contemporaneamente vengono individuati gli svantaggi provocati dalla produzione delocalizzata, per cui "non si trova tutto nello stesso punto": la delusione è dovuta al fatto che la fase produttiva è quasi completamente sparita dal territorio montebellunese[158]. Conseguenza diretta di questo è la presenza di pochi giovani che lavorano nel settore delle scarpe: "Oggi quello che manca è la fase formativa, che sembra non esserci più. Oggi chi vuole fare corsi per modellista va a Stra, non a Montebelluna, e questo è un problema per il know-how della zona".

[158] Anche se è un problema che non tocca direttamente Decathlon, grazie all'estensione internazionale delle sue catene di fornitura.

Modalità di ingresso nel territorio distrettuale	Azienda	Motivazioni dell'ingresso nel territorio distrettuale
acquisizione di aziende locali di produzione con marchi propri	Salomon-San Giorgio Rossignol-Lange	-------------
	HTM	controllo di marchi locali, competenze produttive (per gli stampi e le leve) e estensione della rete commerciale
acquisizione di fornitori strategici	Nike	rimanere aggiornata circa le innovazioni tecnologiche che questo distretto produce con frequenza e regolarità
presidio con uffici commerciali o di R&S	LMO-Lafuma	sviluppo ed estensione delle reti commerciali
rapporti di fornitura	Decathlon	competenze, know-how, creatività, mentalità di qualità, voglia di osare, spirito di sacrificio

Tab. 13. Riassunto delle modalità di ingresso dei gruppi multinazionali nel distretto dello Sportsystem di Montebelluna e dei fattori che hanno guidato la scelta.

Il distretto che emerge da queste motivazioni è un territorio ricco di vantaggi, sia per la produzione, che per la commercializzazione. Oltre a Nike, LMO-Lafuma, HTM e Decathlon, anche gli avvenimenti attuali che riguardano Salomon-San Giorgio e Rossignol-Lange ci dicono qualcosa: viene sì delocalizzata la produzione all'estero, ma le fasi a più alto valore aggiunto continuano a restare nel distretto. Spicca così il ruolo che assume oggi soprattutto il capitale di conoscenze che si riproduce in loco, e quindi le fasi dell'ideazione, del design, della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, ma anche dell'innovazione dei materiali e dei processi produttivi.

I casi presentati permettono di evidenziare alcuni effetti dell'ingresso delle multinazionali nel distretto dello Sportsystem e quindi i processi di trasformazione in corso nel territorio montebellunese.

Le politiche attuate da gruppi come Salomon e Rossignol hanno avvicinato enormemente il territorio locale alle logiche economiche globali che spingono a delocalizzare le fasi produttive a maggior intensità di lavoro, e quindi a minor valore aggiunto, in Paesi dove il costo della manodopera è inferiore. Se, come vedremo, delocalizzare è una strategia non estranea alle aziende montebellunesi, la delocalizzazione effettuata da grandi gruppi multinazionali, incide di più sull'economia locale, perché sono le aziende che hanno più

addetti. Questo, nella fase più attuale, è evidenziato dal rapporto Osem 2009 quando affronta lo stato dell'occupazione nel distretto: si osserva infatti che i dati riferiti al 2008 riportano un leggero aumento degli addetti[159], che però non è significativo in quanto, mentre si redigeva il Rapporto, erano presenti diversi "fronti aperti" tra cui quelli di Rossingol e Salomon. Le riduzioni di personale in programma in queste aziende per il 2008 e il 2009 fanno ridimensionare di molto la tenuta dell'occupazione distrettuale[160].

Il ruolo che le multinazionali hanno avuto nell'accelerazione dei processi di delocalizzazione è attestato dalla letteratura di settore (Corò *et al.*, 1998), che evidenzia come queste imprese abbiano mantenuto un buon legame con il territorio locale per quanto riguarda le fasi della lavorazione a maggior contenuto tecnologico e creativo, decentrando all'estero quelle più manuali (taglio, orlatura). Questo ha provocato un primo strappo nelle reti distrettuali, nel confronto tra «l'insostituibilità del distretto per i servizi legati alle attività di prototipia, design, progettazione, ricerca e sviluppo, controllo della qualità, per le quali sono richieste competenze fortemente specializzate e il "know how" proprio del contesto distrettuale»[161] (Guidolin, 2008, p. 21), e l'allontanamento dei segmenti produttivi che ha comportato la perdita di competenze nel territorio montebellunese, dove, attualmente, è difficile trovare orlatrici[162] e, in generale, operai specializzati nella manovia.

Il fatto che questi gruppi, ma è una strada seguita da tutte le grandi aziende, puntino nel territorio montebellunese a sviluppare le fasi dell'economia della conoscenza (Rullani, 2004), spinge alla ricerca di figure professionali altamente specializzate in R&S, marketing e logistica e dirigenti che abbiano competenze manageriali. Dall'intervista a R., impiegato in uno di questi gruppi multinazionali, emerge però che "non c'è investimento in formazione ma il tentativo di accaparrarsi persone specializzate in R&D, per paura che se le formi, poi arriva qualcuno che le porti via" (azienda N, aprile 2008). La carenza di percorsi di formazione nel distretto porta le aziende a cercare il personale più qualificato,

---

159 Si passa da 7.583 unità del 2007 a 7.629 unità, pari a una crescita dello 0,61% (Osem, 2009, p. 9).

160 Dice il Rapporto che «bastano le riduzioni di personale attuate, o in programma, da parte di Rossignol, Tecnica e Diadora a far bruciare 383 posti di lavoro [che] porterebbe a un consuntivo 2009 di 7.246 addetti, pari a un calo del 5%. Senza contare poi i tagli già preventivati da altre aziende» (Osem, 2009, p. 9). Emerge qui anche le logiche simili che guidano i gruppi multinazionali stranieri e grandi imprese locali come Tecnica.

161 Questo è testimoniato anche da R. che afferma che "Esiste un distretto per il know how sulle scarpe. Gli stampi sono la parte importante. Gli stampisti si sono sviluppati partendo dalla scarpa, ma adesso si sono rivolti ad altri settori (auto…)" (Azienda N, aprile 2008).

162 Scriviamo "orlatrici", perché si tratta di una lavorazione svolta tradizionalmente da personale femminile. Il legame tra le competenze specifiche femminili e questa fase del processo produttivo e le lavorazioni più fini è spiegato in Redini (2008) attraverso il caso di un'azienda di calzature delocalizzata dall'Italia e diretta da una donna italiana, studiato dall'Autrice in Romania.

laureati soprattutto, anche fuori regione. Le multinazionali quindi, come anche i grandi marchi locali, creano un rimescolamento degli elementi del territorio, portando all'interno competenze di alto profilo dall'esterno. Ma lo fanno anche ridisegnando la geografia delle reti di fornitura intradistrettuali. L'esempio è quello di Decathlon, che sceglie direttamente le aziende di componentistica e di materiali per le diverse fasi della lavorazione, che dovranno rifornire il produttore finale a cui la multinazionale ha commissionato il lavoro. Mette così in contatto tra loro operatori che non necessariamente si conoscevano o lavoravano insieme in precedenza. In questo modo spezza legami precedenti[163], ma ne crea anche di nuovi, sia all'interno dei vecchi confini distrettuali, sia con realtà esterne (dalle Marche, ma anche straniere).

Se le reti di fornitura possono beneficiare delle nuove relazioni create da questo tipo di "agire multinazionale", le reti locali di comunicazione quotidiana tra imprenditori e lavoratori del distretto vengono invece spezzate o fortemente ostacolate dalla logica competitiva introdotta dalle multinazionali. Il distretto si è sviluppato sul misto di competizione e cooperazione, e la strategia dell'imitazione intradistrettuale ne è un esempio, in quanto veniva accettata come via bassa di sviluppo produttivo che non andava ad intaccare la via dell'alta qualità o delle grandi capacità produttive di chi aveva introdotto per primo l'innovazione (tecnologica, di materiali, design). Le informazioni su quanto accadeva all'interno del distretto passavano di bocca in bocca: «È "radio scarpa": ogni azienda sapeva cosa accadeva in casa propria, ma anche in quella del vicino e in quella del vicino del vicino» afferma il Rapporto Osem (2006, p. 12)[164]. L'ingresso delle multinazionali incrina questo meccanismo, introducendo la logica della protezione delle informazioni aziendali dalla concorrenza, per evitare che trapelino le scelte produttive ma anche quelle di cambiamenti negli assetti societari (acquisizioni, fusioni, cessioni). Un esempio è quello della nostra interlocutrice di Nike Italia, quando ci dice che "Nike voleva rimanere nascosta e tenere un basso profilo, non voleva far sapere della sua presenza, ma nel distretto funziona 'radio scarpa' e le notizie corrono veloci!". Il senso e la portata del cambiamento introdotto dall'attitudine delle multinazionali nei confronti del territorio e delle relazioni che lo caratterizzavano emerge dalle parole di R. che osserva i vantaggi e gli svantaggi dell'arrivo di questi grandi gruppi: "Noi ci apriamo al mondo ma loro non hanno

[163] Si ricorda quanto emerso nell'intervista a proposito della reticenza di alcune aziende montebellunesi a non poter lavorare con i propri partner assodati.

[164] Nel Rapporto se ne parla a proposito della difficoltà di convincere tutti gli imprenditori distrettuali a rispondere alle domande per la compilazione del Rapporto stesso, limite appunto, superabile fino a qualche tempo fa grazie a questa diffusione delle notizie.

alcun legame con il territorio. Prima le persone si trovavano al bar e parlavano di scarpe. Adesso questo non succede più. Prima dell'arrivo delle multinazionali il senso di appartenenza era forte".

Ad intaccare il sistema di trasmissione delle informazioni, il Rapporto Osem evidenzia anche il ruolo dei processi di delocalizzazione: «L'etere di 'radio scarpa' è sempre più disturbato: non si sa più cosa fa il vicino, perché il vicino produce in Cina le suole, in Vietnam le tomaie, poi assembla tutto in Romania e fattura direttamente dalla filiale americana» (2006, p. 12).

Infine, un'ultima osservazione riguarda i meccanismi che attualmente si ripetono spesso anche tra operatori locali, di fusioni tra gruppi o acquisizioni di marchi locali da parte di aziende di grandi e medie dimensioni. Questo testimonia quel processo di concentrazione del controllo nelle mani di un numero minore di medie imprese evidenziato nel primo capitolo come effetto dei processi economici globali sulla rete di PMI distrettuale.

5.2. *Made in*… where? Le rotte globali della produzione

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è un territorio tra i più toccati dai processi di delocalizzazione/internazionalizzazione. La percentuale di imprese che delocalizza, nel 2006[165] è pari al 28,9% delle imprese distrettuali. Come si può osservare nella tab. 14, la percentuale cresce con l'aumentare della dimensione dell'impresa, a riprova della maggior propensione all'investimento all'estero delle aziende medio-grandi[166].

[165] Purtroppo gli unici dati che abbiamo sulla relazione tra dimensione di impresa e delocalizzazione sono del 2006, in quanto il Rapporto Osem 2009 non presenta dati per l'intero distretto, ma solo per le aziende di produzione (che definisce come aziende che producono calzature e/o abbigliamento sportivo e/o attrezzatura sportiva con marchio proprio, anche se affidano all'esterno delle fasi di lavorazione o svolgono altrove tutta la produzione e si limitano a coordinarla, p. 28). Per questo non è possibile un confronto diretto tra i dati del 2006 e del 2009.

[166] Anche se «il dato dimensionale è spesso fuorviante perché un'azienda che limitatamente alla geografia distrettuale si configura come piccola (da 10 a 50 addetti), può dar lavoro a centinaia di operai in Romania o in Cina» (Osem, 2009, p. 80).

	Individuali	Micro	Piccole	Medie	Grandi	Totale
Imprese per dimensione	13,1%	47,2%	31,6%	7,3%	0,8%	100% = 396 imprese
Imprese delocalizzate per dimensione	2,9%	16,4%	38,4%	78,6%	100%	28,9% = imprese che hanno delocalizzato

Tab.14. Percentuale di imprese del distretto dello Sportsystem di Montebelluna per dimensione e delocalizzazione nel 2006 (elaborazione da Osem, 2006).

Tra 2005 e 2006 si assiste ad una lieve riduzione del decentramento all'estero, che passa dal 29,9% al 28,9%. Il rallentamento del processo di delocalizzazione appare evidente anche dai dati del Rapporto Osem 2009, che riportano come nel 2008 è ricorso al decentramento di parte o della totalità del ciclo produttivo il 59,41% delle aziende con marchio proprio, contro il 61,39% del 2006 e la percentuale di chi non delocalizza è cresciuta dal 18,81% al 25,74% (p. 80). Questo dato ci dice qualcosa sul contesto internazionale, in cui i cambiamenti dei mercati esteri e dei fattori di produzione dei paesi extra-europei, sommati alle difficoltà create dalla crisi internazionale, rendono meno attrattiva la strategia di abbattimento dei costi di produzione attraverso lo spostamento da Montebelluna all'estero.

La delocalizzazione tocca sia le aziende di produzione che, in modo diverso, quelle dell'indotto (vedi fig. 15), che seguono i committenti all'estero. Il fatto che i tomaifici e l'orlatura tomaie non siano interessati dalla delocalizzazione fa pensare che si tratti di lavorazioni ridottesi fortemente sul territorio in seguito alle prime ondate di delocalizzazione, visto che sono le lavorazioni a più alta intensità di lavoro delocalizzate per prime anche dalle grandi e medie imprese distrettuali e dalle multinazionali entrate nel territorio. Quindi proprio per il loro ridotto numero probabilmente non delocalizzano perché sono le uniche aziende a conservare le competenze di lavorazioni tradizionali che è difficile trovare nel territorio distrettuale e quindi continuano a lavorare all'interno della maglia distrettuale. Ricordiamo infatti imprenditori come P.V. (azienda E) che hanno scelto di non delocalizzare puntando a prodotti di alta gamma con lavorazioni tradizionali che richiedono proprio competenze di questo tipo.

Tipo di azienda	2005		2006	
	v.a.	%	v.a.	%
Accessori	2	18,2	2	18,2
Accoppiatura	3	42,9	3	42,9
Altro	3	13,0	3	13,0
Assemblaggio/Montaggio	3	11,1	4	14,8
Calzaturificio	4	19,0	4	19,0
Fustellificio	0	0,0	0	0,0
Laccificio	1	25,0	1	25,0
Produzione abbigliamento	6	66,7	6	66,7
Produzione calzature	56	70,0	56	70,0
Prod. calzature e abbigliamento	10	90,9	9	81,8
Produzione macchinari	0	0,0	0	,0
Stampaggio	4	14,3	2	7,1
Stampista	0	0,0	0	0,0
Suolettificio	1	25,0	1	25,0
Taglio	2	7,7	1	3,8
Tomaificio / Orlatura tomaie	0	0,0	0	0,0
Totale complessivo	***95***	***29,9***	***92***	***28,9***

Fig. 29. Confronto 2005-2006 delle aziende che decentrano in base alla tipologia[167] (fonte: Osem, 2006).

Tra le aziende contattate per tracciare i percorsi di delocalizzazione, capire le motivazioni della partenza e valutare gli effetti dei vuoti rimasti nel territorio distrettuale, è emersa la separazione tra chi attua strategie di internazionalizzazione/delocalizzazione e chi, invece, ha scelto di non delocalizzare[168]. Osserviamo di seguito i risultati, nel territorio montebellunese, della politica di delocalizzazione della produzione di un grande gruppo locale, che si è strutturato in modo simile ad una multinazionale.

5.2.1. Geox: le radici montebellunesi

Geox[169] è un caso particolare nel panorama delle aziende del distretto, perché il suo sviluppo è stato rapido e si è basato fin dall'inizio su strategie di internazionalizzazione. È però un caso importante per diverse ragioni: il suo giro d'affari costituisce il 42% del fatturato del distretto e l'85% del fatturato delle scarpe da città (Durante, 2008, p. 14);

[167] Il rapporto precisa che la percentuale è stata calcolata su 318 aziende, «ossia tutte le aziende del distretto ad esclusione delle aziende Commerciali, delle Sedi non produttive, degli studi di Design/Progettazione/Sourcing e delle 42 aziende che non hanno risposto a questa sezione (nuovo inserimento)» (Osem, 2006, p. 66).

[168] Questa distinzione è stata possibile tramite il questionario telefonico rivolto alle circa cento imprese che il sito web del Distretto dello Sportsystem classifica come "calzaturifici". Si trattava di tre semplici domande volte a individuare casi interessanti da contattare per interviste in profondità, e per delineare alcune dinamiche generali del distretto. I punti erano: dimensione dell'azienda, anno di nascita, delocalizzazione o meno.

[169] La ricostruzione del caso Geox si basa sull'intervista rilasciataci nell'ottobre del 2007 dal responsabile dell'Ufficio Public Relations, su alcuni studi riguardanti l'organizzazione dell'azienda, le sue performance e i suoi processi di delocalizzazione (Bettiol, Bosa, 2004; Sciascia, 2008; Scroccaro, 2008) e sulle numerose informazioni presenti nel web (sito aziendale Geox, articoli di giornali online).

nonostante produca quasi tutto all'estero continua ad investire nel territorio montebellunese per le funzioni a monte e a valle del processo produttivo; la sua rete produttiva è estesa a livello globale e si è modificata nel corso del tempo seguendo i cambiamenti del contesto economico mondiale e quelli congiunturali dei singoli paesi di delocalizzazione.
Seguiamo rapidamente la storia del suo sviluppo.
Il gruppo Geox è legato alla figura del suo fondatore, Mario Moretti Polegato, proveniente da una famiglia di viticoltori di Crocetta del Montello[170] che, dal 1971, è proprietaria del laboratorio di calzature Pol di Montebelluna, nato come fornitore e produttore di tomaie per Nordica (Scroccaro, 2008). Mario Moretti Polegato all'inizio della sua carriera si basa sulle competenze interne al distretto montebellunese, dove si appoggia alla struttura organizzativa del calzaturificio Pol e al lavoro di altri laboratori locali per sviluppare l'idea della scarpa che traspira[171], basandosi sulle risorse finanziarie della Pol e della famiglia Moretti Polegato, come anche su quelle delle banche locali, che negli anni Ottanta e Novanta ancora investivano nelle produzioni tipiche del distretto.
L'idea imprenditoriale nasce nel 1989, quando Polegato realizza i primi prototipi. Negli anni immediatamente successivi adatta alla suola delle scarpe una membrana speciale ideata dalla NASA per le tute degli astronauti (Sciascia, 2008).
I prototipi vengono presentati a grandi aziende calzaturiere, ma nessuna, né in Italia né all'estero, decide di investire nel nuovo prodotto. Polegato si rivolge quindi «a un pool di giovani provenienti da importanti aziende del distretto, in collaborazione con l'E.N.E.A., l'Università di Padova e il Centro Italiano Ricerche di Roma» (Sciascia, 2008, p. 115), con cui sviluppa e brevetta la prima suola traspirante.
Nel 1995 viene fondata Geox[172]. Già dalla sua nascita la produzione viene affidata quasi totalmente a terzi (all'inizio soprattutto del distretto di Montebelluna), mentre l'azienda si

[170] La famiglia Moretti Polegato è proprietaria del marchio Villa Sandi, con cui produce prosecco, per cui è primo esportatore in provincia di Treviso con fatturato nell'ordine dei milioni di euro (Sciascia, 2008).
[171] È ormai famosa la descrizione che Polegato dà del momento in cui ha avuto l'idea della scarpa: «La nascita di Geox è strettamente legata alla mia storia personale. Avrei dovuto prendere le redini delle attività imprenditoriali della mia famiglia, operante da più generazioni nel settore vitivinicolo. E, infatti, dopo aver completato gli studi in agraria, sono entrato nell'azienda di famiglia con l'obiettivo di condurla verso nuovi mercati. In occasione di un soggiorno a Reno, in Nevada, per una conferenza dell'industria vitivinicola, iniziai ad avere fastidiosi disturbi ai piedi durante il jogging quotidiano, disturbi provocati dal grande caldo. Le mie scarpe con la suola di gomma, eccezionali in quanto a stabilità e capacità di ammortizzazione, si rivelarono infatti un vero e proprio forno per i miei piedi. Tormentato da questo fastidio, decisi di aprire un paio di fori nelle suole delle scarpe, per diminuire la temperatura interna: nasceva così l'idea geniale che avrebbe cambiato per sempre il mio destino di imprenditore» (Brandforum.it).
[172] Il suo nome nasce dalla fusione di "geo" (terra, in greco), sulla quale tutti camminano, e della lettera "x", che simboleggia la tecnologia (sito web aziendale di Geox).

concentra sulle funzioni aziendali a monte (R&S) e su quelle a valle (Marketing, Distribuzione e Vendite) del processo produttivo. Da subito, l'azienda inizia a praticare la politica di forte promozione del marchio Geox, che sarà costante in tutto il suo sviluppo. L'*outsourcing* di gran parte della produzione (oggi pari all'80%), consente a Geox una grande flessibilità e forti investimenti in attività ad alto valore aggiunto.

Nel 1997 l'azienda montebellunese possiede quattro fabbriche nel trevigiano e avvia la costruzione dello stabilimento in Romania, a Timişoara, e di uno in Slovacchia.

Nel 1999, grazie all'applicazione dell'idea della membrana traspirante ai tessuti, Geox estende la produzione dal settore della calzatura a quello del abbigliamento, brevettando indumenti come giacche, giacconi e giubbotti. Negli anni successivi proseguono le innovazioni e, quindi, la registrazione di brevetti[173].

Nel 2001 Geox avvia una ristrutturazione della sua organizzazione interna, puntando sulla formazione e l'innovazione:

- inaugura la Geox School, scuola di formazione interna all'azienda, rivolta a dirigenti, tecnici, manager, top manager e giovani laureati in chimica, ingegneria, meccanica ed economia che, dopo 6 mesi di formazione, vengono inquadrati all'interno dell'impresa;
- crea un'apposita struttura per lo studio del design all'interno di un altro importante distretto calzaturiero italiane, quello marchigiano;
- sviluppa la sua rete di negozi monomarca dislocati nelle maggiori capitali mondiali.

Dal 2003 un'importante percentuale della produzione viene realizzata nel Far East grazie ad un accordo con il secondo maggiore gruppo calzaturiero cinese, la Aokang di Shanghai[174]. Ma la Cina costituisce anche un importante mercato finale, dove Geox apre circa 140 negozi appoggiandosi a partner locali.

Nel 2004 Geox è quotata in borsa, operazione in seguito alla quale, nel 2005, viene redatto un codice etico con la collaborazione del portavoce vaticano del Papa Benedetto XVI, lo

[173] Del 2001 è il brevetto sul cuoio, il materiale più impiegato per le suole delle calzature perché duraturo, flessibile e facilmente lavorabile, che viene innovato inserendo nella suola una membrana traspirante e impermeabile. Geox unisce così la tradizione della scarpa classica all'innovazione tecnologica moderna. Altri brevetti sono quello del 2002 del sistema STS (Side Transpiration System), che permette, grazie alla foratura della suola nelle sue parti laterali, una maggiore circolazione dell'aria e una conseguente maggiore traspirazione del piede. Geox arriva nel 2007 a produrre lo scarpone militare traspirante con cui fornisce l'esercito saudita, e sta lavorando, in collaborazione con Nicholas Negroponte, fondatore di Medialab, alla realizzazione di un laptop che, grazie alla tecnologia trapirante Geox, venga protetto meglio dall'acqua e dall'eccessivo riscaldamento (Bettiol, Bosa, 2004; Sciascia, 2008).

[174] Affidarsi a produttori locali a seconda del mercato di riferimento presenta, tra gli altri, anche il vantaggio di tener conto delle differenze nelle caratteristiche morfologiche dei piedi: i Cinesi infatti hanno una forma del piede con dita molto più corte e pianta molto più larga rispetto agli europei (Sciascia, 2008).

spagnolo Joaquin Navarro-Valls, e il numero uno di Microsoft in Italia, Umberto Paolucci, a dimostrare le forti relazioni dell'azienda montebellunese con i vertici del mondo economico-produttivo, religioso e, come vedremo nel caso della Romania, politico.

In questi anni, nonostante l'euro forte e la concorrenza cinese colpiscano duramente il *made in Italy*, Geox continua a crescere: nel 2006 il fatturato supera i 610 milioni di euro (quasi l'80% è realizzato nei principali mercati esteri, tra cui Germania, Francia, Spagna e Stati Uniti). La crescita è stata rapidissima: da meno di 20 milioni di euro fatturati nel 1995, ai risultati del 2006; dai 32 addetti del 1995 agli oltre 3200 del 2006. Un processo di crescita che rappresenta un caso raro, in termini di ritmo, nell'ambito dell'industria italiana (Sciascia, 2008).

Questo sviluppo si è basato principalmente su quattro strategie (Bettiol, Bosa, 2004):

- attenzione all'immagine attraverso la promozione del marchio (pubblicità, marketing, public relations);
- investimenti in formazione, innovazione e ricerca (R&D, design, Geox School, prototipazione, ecc.);
- forte protezione dei brevetti (ufficio legale);
- decentramento della produzione all'estero (investimento in strutture logistiche e ICT per controllo e gestione delle reti di fornitura).

Come si traduce nel territorio montebellunese questa politica del mantenere nel distretto la testa e i piedi decentrando all'estero le mani, la produzione in senso stretto?

Come ha vissuto il territorio distrettuale lo sviluppo rapidissimo di un modello imprenditoriale distinto da quello locale?

T. B.[175] di Geox ci ha detto che "l'opinione pubblica non ha apprezzato la delocalizzazione, perché non l'apprezza mai. Ma noi non abbiamo chiuso una struttura per aprirla altrove. Il nostro caso è diverso, siamo una mosca bianca. Abbiamo, infatti, un aumento di 200 dipendenti all'anno. Non si tratta di delocalizzazione. Mario Moretti Polegato chiama il nostro modello «delocalizzazione intelligente»". Infatti, anche attraverso la stampa, Polegato sottolinea la volontà di superare i modelli tradizionali di gestione delle piccole imprese italiane, dove il titolare accentra il controllo di tutti i processi nelle proprie mani, non c'è attenzione alla protezione delle innovazioni, non si investe in formazione e ricerca, ancorandosi alle mere funzioni produttive (cfr. Favero, 2010; vedi anche capitolo 6).

Osserviamo quindi come sono strutturate la presenza e l'attività di Geox nel distretto dello

[175] Intervista, ottobre 2007.

Sportsystem, seguendo l'intero processo produttivo.

Le funzioni a monte sono quelle che legano di più Geox al territorio distrettuale.

Sono concentrate in un unico edificio, a Biadene di Montebelluna, in cui al pianoterra si lavora per realizzare i prototipi, al primo piano ci sono i tecnici di laboratorio, al secondo i creativi, gli addetti al marketing e l'amministrazione. L'azienda impiega dalla sua nascita le ICT (Information and Communication Technologies), adottate sia per veicolare le informazioni più importanti tra i responsabili (Intranet), sia per l'integrazione tra la sede centrale e le sedi commerciali e di produzione, geograficamente molto distanti (collegamenti satellitari e in fibra ottica) (Sciascia, 2008). Vicino a questa sede Geoz ha aperto l'asilo nido e la scuola materna aziendale, gratuiti per i figli dei dipendenti. Inoltre, non avendo la mensa aziendale interna, i ristoranti della zona vivono grazie alla Geox (T. B., Geox, ottobre 2007).

Nonostante Moretti Polegato per lo start up imprenditoriale si fosse basato sulle sue conoscenze pregresse sull'industria calzaturiera, favorite dall'essere nato nel cuore del distretto e dal calzaturificio di famiglia, l'azienda è consapevole dell'importanza della preparazione del capitale umano nello sviluppo imprenditoriale. Circa il 70% dei 600 dipendenti della sede di Biadene possiede infatti una laurea.

Geox ha investito direttamente nella formazione attraverso la Geox School[176]. Questa costituisce anche un sistema per trasmettere nei giovani neo-assunti il cosiddetto "DNA Geox" (vale a dire la filosofia generale dell'impresa), perché tutti i dipendenti si sentano parte attiva nel destino dell'azienda, ed è uno strumento di passaggio delle informazioni come scambio e confronto interno all'azienda, perché «è esplicitamente riconosciuta la necessità di lasciare che le informazioni scorrano liberamente, sia dall'alto verso il basso, sia dal basso verso l'alto, in modo tale da condividerle il più possibile» (Sciascia, 2008, p. 121).

Oltre alla Geox School, per la formazione del personale, Geox collabora con Università e centri privati, con consulenti di formazione e agenzie formative (come il Politecnico calzaturiero della riviera del Brenta). Recentemente Geox ha stabilito un accordo con l'Università Cà Foscari di Venezia, che prevede il finanziamento, da parte dell'azienda, di borse di studio per il dottorato di ricerca, tirocini di formazione e stage, finalizzati appunto ad assicurarsi l'ingresso in Geox dei laureati più brillanti.

[176] In cui il corpo docente è costituito per l'80% da manager e top-manager interni, a supporto dei quali vengono coinvolti enti di ricerca e di formazione esterni, con testimonianze di esperti e studiosi, tra cui direttori di grandi aziende, docenti universitari, testimoni del mondo sportivo (Sciascia, 2008).

Percorsi di formazione ad hoc, vengono rivolti anche al personale di vendita dei negozi monomarca Geox, che rappresenta l'interfaccia fra Geox e il consumatore, e quindi riveste un ruolo critico nel captare le variazioni della domanda e dei gusti[177].

Geox oltre alla formazione, punta molto sulla ricerca tecnologica (il 3% del fatturato viene reinvestito in ricerca) collaborando con alcune delle più avanzate Università nell'ambito delle discipline scientifiche. Già alla sua nascita, Geox aveva collaborato con l'E.N.E.A. e con il Centro Italiano Ricerche Roma, che avevano aiutato il gruppo di Moretti Polegato ad adattare il teflon espanso alle calzature. Attualmente, per quanto riguarda la ricerca di base, le relazioni più rilevanti sono quelle con l'Università di Padova, con l'Università Ca' Foscari di Venezia, con il C.R.M. di Milano e con l'Università di Trontime (Oslo, Norvegia), che rappresenta uno dei centri di ricerca più avanzati in Europa nel campo dello studio del calore umano (Sciascia, 2008). Queste collaborazioni nel tempo sono diminuite perché è cresciuta la capacità di ricerca autonoma dell'impresa, mentre sono cresciute per importanza e intensità quelle volte all'applicazione della tecnologia traspirante a nuovi materiali, nonché quelle finalizzate all'erogazione di corsi di formazione. In questo senso, la collaborazione più recente è quella con dell'Università di Venezia per il test e lo sviluppo di linee di ricerca innovative.

Restando nelle funzioni legate allo sviluppo dei prodotti, Geox investe molto anche nella protezione del patrimonio di conoscenze sviluppate, attraverso le vie legali, ovvero la registrazione di brevetti di prodotto e di processo: Geox possiede un portafoglio di circa 35 brevetti che riguardano non solo nuovi prodotti, ma anche cuciture particolari e macchinari[178].

Geox assume nuove risorse umane a ritmi di “200 all'anno” (T.B., Geox, ottobre 2007).

Fra 1998 e 2002, durante il periodo di spiccata managerializzazione dell'azienda, sono inoltre state assunte delle figure, in posizioni di responsabilità, provenienti dalle principali imprese del tessile-abbigliamento e del calzaturiero. I responsabili della prototipazione sono assunti da imprese localizzate nel distretto calzaturiero di Montebelluna e in quello marchigiano di Ascoli Piceno, dove risiedono antiche capacità di questa natura.

[177] «La formazione avviene attraverso incontri periodici organizzati in azienda per il personale dei negozi di prossima apertura, e sul punto vendita per il personale dei punti vendita già operanti sul territorio. Seppur questo tipo di formazione non serva ad acquisire direttamente conoscenza da impiegare in azienda, esso influenza fortemente la capacità di Geox di acquisire, attraverso il personale di vendita, informazioni relative agli acquirenti» (Sciascia, 2008, p. 122).

[178] Fra i macchinari, tre esempi progettati e costruiti ad hoc, per testare le capacità dei prototipi, sono la Walker, una macchina capace di fare compiere ad una scarpa 100.000 passi in tre giorni sul terreno bagnato, una macchina per la valutazione dei livelli di sudorazione del piede e un'altra in grado di valutare la capacità di traspirazione dei prodotti (Sciascia, 2008).

Le relazioni fra Geox e altri soggetti non si limita al campo della ricerca, ma anche a quello della produzione. Geox non potrebbe raggiungere i volumi di produzione necessari senza la collaborazione di una rete dell'indotto affidabile, sia nel distretto che nelle Marche (T. B., Geox, ottobre 2007), sviluppata nel corso degli anni. Questa rete non permette direttamente di acquisire competenze, ma probabilmente esercita un effetto indiretto su tale processo, come è sempre stato nella storia del distretto (Corò *et al.*, 1998).
Infatti, muovendoci adesso ad osservare il segmento produttivo, premesso che l'80% della produzione è realizzata all'estero, a Montebelluna Geox mantiene il restante 20% attraverso quattro stabilimenti di proprietà nel territorio distrettuale e l'attivazione di alcuni terzisti a cui viene affidata parte della produzione: «come sottolinea il vertice aziendale, si affidano all'interno del distretto tutte le produzioni che le imprese sono in grado di realizzare» (Sciascia, 2008, p. 125).
Arrivando all'ultimo segmento del processo produttivo, di recente Geox ha inaugurato a Signoressa di Trevignano un polo logistico per l'import-export di semilavorati e merci finite (vedi anche capitolo 6) che vanno poi distribuite e commercializzate a livello mondiale. Questa nuova struttura richiede competenze a livello di progettazione e gestione della logistica e dei sistemi intermodali (con personale altamente qualificato) e competenze di basso profilo per le funzioni di magazzino (carico e scarico merci, stoccaggio, ecc.). In un articolo apparso di recente Polegato dice : «Ho messo a disposizione 230 nuovi posti di lavoro, gestiti da una cooperativa, per addetti alla gestione del nostro nuovo grande polo logistico di Montebelluna. Una realtà straordinaria, aperta pochi mesi fa ed interamente robotizzata. Sa quanti sono gli italiani assunti? Cinque. Gli altri sono di un sacco di nazionalità diverse. Forse è normale che sia così, che una persona diplomata o laureata, anche se disoccupata, cerchi posizioni più consone alla sua preparazione. Però è chiaro che di questi operatori continueremo ad aver bisogno» (Favero, 2010).
Il sistema organizzativo di Geox ha così portato nel territorio montebellunese la polarizzazione verso i due estremi del processo produttivo. Alcune imprese locali cercano di seguire questo sistema di organizzazione imprenditoriale basato sull'investimento in ricerca e comunicazione, sulla decentralizzazione della produzione e sulla managerializzazione, per affrontare la competizione nel settore. Arrivando anche ad imitare i prodotti Geox: Stonefly, azienda nata nel distretto con l'idea di percorrere un cammino analogo a quello di Geox, ha sviluppato un sistema traspirante come quello di Geox e una

politica di comunicazione simile[179]. Si rinnova così il meccanismo dell'imitazione che ha avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo del distretto dagli anni Settanta in poi.

Ma la crescita imprenditoriale di Geox ha avuto delle ripercussioni anche in altri territori: secondo Sciascia, l'internazionalizzazione produttiva di Geox ha fatto sì che a Timişoara sia nato un distretto industriale della calzatura, «creando in un altro contesto geografico quelle condizioni tali da sostenere il suo processo di crescita imprenditoriale» (2008, p. 126).

5.2.2. Geox e l'indotto a Timişoara[180]

Sciascia (2008) parla di "sistema distrettuale", riferendosi al tessuto di imprese che si sono create a Timişoara intorno allo stabilimento Geox. Ma il primo a non esserne convinto è T.B. di Geox, dicendo che "la parola distretto non calza bene all'indotto di terzisti che riforniscono Geox di prodotti finiti e semilavorati, un indotto sia italiano che rumeno". Da quando Geox si è installata nella prima periferia di Timişoara, infatti, ha attratto alcune piccole imprese del distretto dello Sportsystem, che non necessariamente avevano già attivi rapporti di fornitura con la grande impresa di Biadene. La delocalizzazione di queste imprese è stata di due tipi, quelle che hanno chiuso completamente la produzione nel territorio di partenza e quelle che hanno investito in una nuova unità produttiva senza intaccare l'attività nel paese d'origine. Quest'ultimo è il caso della F.lli Cunial S.p.a., che a Timişoara ha aperto la I.S.C. (Italian Shoes Components). Cunial è un'azienda famigliare che, sia in Italia (a Cavaso del Tomba, Treviso) sia a Timişoara, produce componenti per calzature (puntali e contrafforti). Ma ha scelto di non mettere in competizione le due aziende, lasciando quella distrettuale nella fornitura di componenti per calzature tecniche sportive, e specializzando invece la sede romena nella componentistica per la scarpa casual. Cunial arriva a Timişoara nel 2002, anche se una prima ricognizione dell'area per valutare l'opportunità di un investimento, risale alla metà degli anni Novanta, "ma non erano ancora maturi i tempi" (A. C., Cunial, luglio 2007). Arriva tramite accordi con Geox, che affitta a Cunial i locali per i primi anni di attività, finché la piccola azienda non decide di investire in una struttura di proprietà a pochi metri dagli stabilimenti di Geox. Infatti la I.S.C. di Cunial nel 2007 lavorava al 60 % come fornitore di Geox. Interrogato sulle

[179] Ciò ha indotto Geox ad avviare una battaglia legale contro Stonefly, senza però avere successo (Sciascia, 2008).

[180] Per una trattazione completa dei processi di delocalizzazione verso la Romania, di come si sono attivati e come si sono modificati nel tempo si rimanda a Sacchetto, 2004; Constantin *et al.*, 2006; Scroccaro, 2008; Redini, 2008; Scroccaro, Sivieri, 2009.

relazioni tra i trevigiani del distretto presenti in zona, A. C. riporta la modalità individualista e "fai da te" del processo di delocalizzazione degli imprenditori montebellunesi, sviluppatosi senza coordinamento e senza appoggiarsi agli attori istituzionali pur presenti a Timişoara (I.C.E., CCIAT e altre agenzie private). La scelta della Cunial di investire in Romania è stata dettata da fattori di vantaggio competitivo, ma più che una delocalizzazione la si può considerare un piccolo caso di internazionalizzazione. Infatti A. C., consapevole che il mercato del lavoro romeno sta cambiando, sostiene che la Romania può diventare comunque un mercato finale. Dunque in prospettiva Cunial non pensa di spostarsi chiudendo lo stabilimento, come molti suoi colleghi, ma di cercare anche altre localizzazioni vantaggiose, come ad esempio l'India, paese del quale sta studiando la situazione economica, infrastrutturale e del mercato locale per valutare l'opportunità di un nuovo investimento. Questa azienda si muove cercando i vantaggi comparativi, ma senza staccare i piedi dal territorio di partenza, che rappresenta così l'appiglio sicuro a cui aggrapparsi quando i venti delle congiunture economiche internazionali soffiano troppo forti. Ma non si tratta solo di questo. Per A. C. l'area del distretto rappresenta il suo territorio, la sua casa, dove vive normalmente spostandosi a Timişoara per qualche giorno ogni tre settimane. Se rileva gli aspetti negativi del territorio di partenza (individualismo, scarsa coordinazione), questi vengono azzerati nel confronto con il territorio di delocalizzazione, che viene apprezzato per gli elementi vantaggiosi per l'azienda (basso costo della manodopera, nessun controllo sindacale, ecc.), ma disprezzato per qualsiasi elemento che sia ricollegabile alla cultura romena (scarsa attitudine al lavoro, anche se con grandi differenze tra le operaie "bravissime" e gli operai, infrastrutture inadeguate, corruzione, ecc.). La rete di Cunial si espande allora a livello internazionale, ma rimane ancorata al locale.

Della presenza di Geox osserviamo principalmente quali sono le reti (follow the people) che legano lo stabilimento romeno con quello di Biadene. T. B. riporta infatti che i manager mandati in Romania prima vengono formati a dovere, perché possano a loro volta formare il personale tecnico sul posto. Ma la Romania per i manager Geox è considerata principalmente una sfida per la carriera. Il legame resta forte e consolidato con l'Italia e sono pochi quelli che, trovandosi bene, scelgono di restare in Romania.
Geox ha rapporti produttivi con 68 paesi diversi (Sciascia, 2008) e si sposta seguendo i vantaggi comparativi e i saperi e le competenze contestuali.

Da quando è cambiata la posizione relativa della Romania sullo scacchiere internazionale, i fattori attrattivi sono venuti meno. A dimostrare il mancato radicamento nel territorio d'arrivo e la logica puramente economica e aterritoriale che guida gli spostamenti, Geox nel 2008 (Scroccaro, Sivieri, 2009) ha chiuso lo stabilimento romeno cedendone la proprietà e affidandosi a questo tramite rapporti di terzismo. In questo modo Geox ha puntato sull'aumento della flessibilità: un impianto proprio (IDE) significava avere costi fissi; con un fornitore, invece, nel caso di congiunture negative nei mercati internazionali che determinano la necessità di ridurre la produzione, è possibile diminuire gli ordini. È la logica della maggiore libertà di un sistema che funziona su relazioni aleatorie invece che deterministiche, sempre che sia un sistema che ha la posizione (e quindi il potere) per attingere risorse altrove.
Per Geox la trasformazione del contesto del mercato ha portato alla trasformazione delle relazioni con il territorio romeno da rapporto di delocalizzazione a rapporto di fornitura internazionale. Per le altre aziende montebellunesi che avevano delocalizzato a Timişoara, questi cambiamenti cosa hanno prodotto?

5.2.3. Cambiamenti di rotta

La Romania non rappresenta più un contesto favorevole. Le imprese trevigiane, che con le loro delocalizzazioni di massa avevano fatto parlare di "Trevişoara", o dell'*ottava provincia veneta*, in riferimento a Timişoara, si stanno disimpegnando dal territorio locale, cercando altrove i fattori competitivi per reggere alla concorrenza internazionale.
I percorsi di questo mutamento disegnano delle reti che escono dal territorio romeno verso i vicini paesi dell'Est Europa, o verso i Balcani. È una strategia di spostamento continuo, ma rimanendo ai margini dei confini dell'UE, territorio entro/al di fuori del quale cambiano le regole del gioco.
I paesi de Far East, seppur convenienti per il costo delle manodopera, non vengono presi in considerazione come localizzazioni di IDE, ma piuttosto per rapporti di fornitura e terzismo internazionali, tranne che per le aziende che, attuando strategie di internazionalizzazione, aprono nuovi mercati per la produzione stabilendosi in un paese come la Cina, dove i consumi crescono mentre, almeno fino ad ora, la manodopera è economica e non ci sono controlli[181].
Le rotte quindi scivolano lungo i confini europei, posizionando le aziende nei territori dei

[181] Ma è recente la notizia di alcune proteste e scioperi in Cina in stabilimenti di società straniere (Martinelli, 2010).

paesi che con la loro politica riescono a costruire scenari attrattivi per gli investimenti stranieri (Alaimo, 2009)

I paesi del Mediterraneo diventano così, sempre più, una destinazione osservata con interesse. I rapporti con la Turchia sono già attivi e sviluppati da tempo (Tattara *et al.*, 2006), sopratutto per il tessile. I paesi che emergono sono quelli "nuovi", che finora non venivano toccati dalle rotte dell'imprenditoria veneta della calzatura. La Tunisia ne è un esempio. Come rilevato dall'indagine del Rapporto Osem, nel 2008 più di un imprenditore montebellunese iniziava a guardare con interesse a questa destinazione, principalmente per tre fattori: il bassissimo costo del lavoro, la prossimità geografica e gli incentivi offerti dal governo tunisino alle imprese. Non attrae invece il contesto culturale: «E la prossima frontiera di questa ruota instancabile dovrebbe essere l'Africa (per ora solo 2,38%), anche se non mancano le perplessità soprattutto legate a motivazioni di carattere culturale: "Oggi sta diventando interessante il Nord Africa, specie per i minori costi logistici". "Stiamo anche valutando una nuova meta: la Tunisia". "Non siamo convinti che la Tunisia sia una buona scelta, anche se oggi è ricercata per i suoi bassi costi del lavoro: la cultura musulmana secondo noi è un pesante handicap per il mondo industriale"» (Durante, 2008, p. 13).

Inoltre, per i produttori di calzature tecniche, è un territorio interessante soprattutto per alcune componenti (scarpette per l'interno degli scarponi da sci) e alcuni prodotti (scarpe da città). Infatti Geox mantiene rapporti di fornitura anche in Tunisia. I territori quindi si specializzano su alcune lavorazioni incidendo sulla direzione delle rotte, che si dispiegano a seconda del prodotto, del processo produttivo richiesto, delle competenze e delle condizioni economiche favorevoli locali.

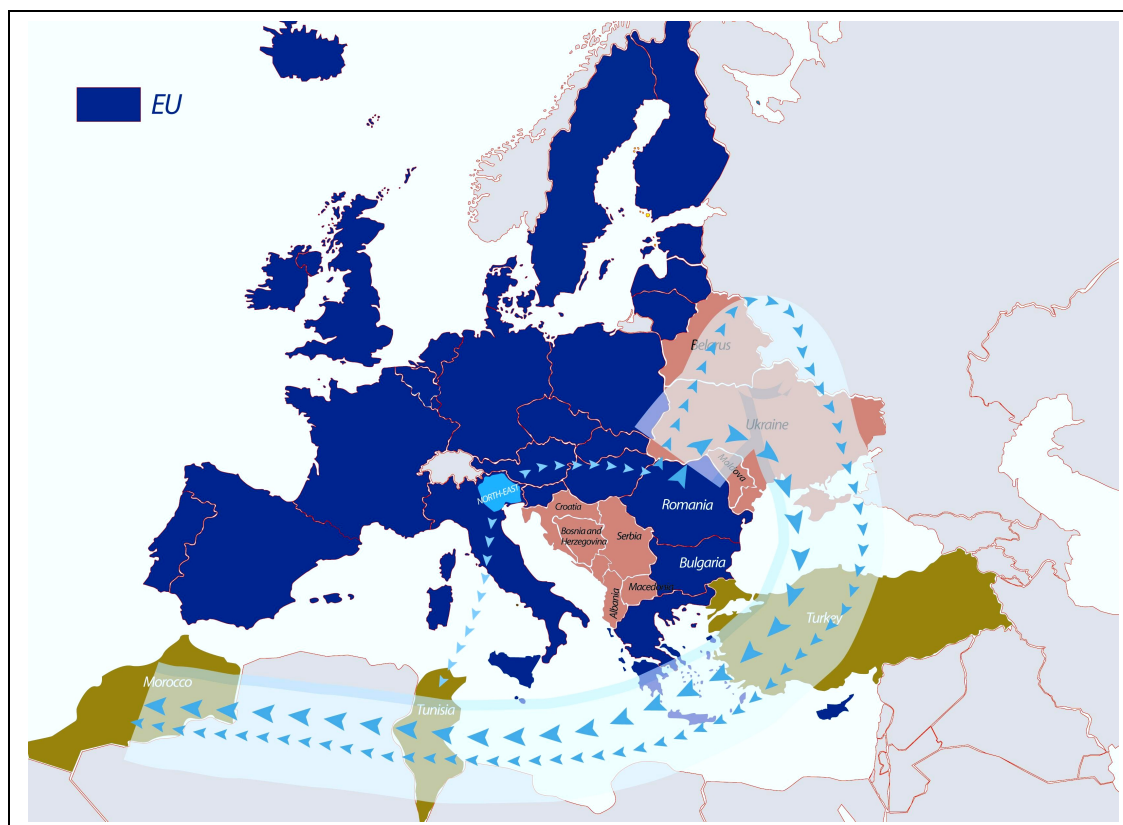



Fig.30. Il movimento delle imprese dal Veneto alle coste del Mediterraneo (Elaborazione: A. Alaimo; Alaimo, Pasquato, 2009).

Il contesto mediterraneo è osservato con interesse anche come mercato di sbocco e come luogo di scambio di merci finite, semilavorate e materie prime. Si torna a parlare infatti dell'importanza logistica che potrebbe assumere l'area pugliese, tra il foggiano e il barese, a seguito di investimenti in infrastrutture e incentivi alle imprese, come nodo degli scambi nel Mediterraneo. Torna così, nuovamente, la proposta di incentivare le imprese italiane (sopratutto del nord Italia) affinché ri-localizzino, dopo aver de-localizzato o invece che de-localizzare, le loro attività nel sud Italia (vedi cap. 6).

Alla fine degli anni Novanta un altro progetto aveva cercato di fare una cosa simile. Si trattava, allora, di un gemellaggio tra le Camere di Commerci di Treviso e di Manfredonia, sostenuto del Ministero per lo Sviluppo Economico, che doveva favorire gli investimenti delle imprese trevigiane nell'area della Capitanata (Corò, 1999; Longo, Sommella, 2003). Un progetto che portò 16 Aziende ad investire in un processo di delocalizzazione interna con ingenti aiuti statali (Morelli, 2002), ma che fallì dopo pochi anni con la chiusura della maggior parte degli stabilimenti e il licenziamento dei dipendenti locali. Al di la delle valutazioni sulle responsabilità dell'insuccesso, è interessante notare come l'idea non sia morta e torni invece alla ribalta nei momenti in cui le condizioni internazionali diventano

meno favorevoli.
Le rotte continuano a cambiare direzione, ma qualcuno sente il richiamo dei legami allentati con il territorio di partenza, a causa dei movimenti della delocalizzazione, o delle radici che si pensavano recise, ma hanno continuato a vivere, nonostante il tempo e la distanza.
Si tratta, se non di veri e propri ritorni, di quel rallentamento nel processo delocalizzativo registrato anche dall'Osem nel distretto dello Sportsystem nel 2008, e associato, nelle spiegazioni, alla congiuntura di crisi internazionale. Adesso, che la crisi non è terminata, aspetteremo il nuovo Rapporto Osem per vedere se il trend è confermato o si trattava di una momentanea battuta di arresto.
In questi movimenti, comunque, i territori che vengono attraversati contaminano le reti con le loro caratteristiche locali e da queste vengono contaminati, anche se i rapporti di forza si perpetuano, e sono le reti globali degli attori produttivi del nordest (in questo caso) che sembrano condurre il gioco.
Nella circolarità degli spostamenti, nella rapidità con cui cambiano direzione, c'è ancora qualcuno che rimane fermo, ancorato al territorio locale.

5.3. Le radici locali

Se uno degli effetti della delocalizzazione delle fasi centrali del processi produttivo è stato che alcune aziende distrettuali hanno seguito all'estero le imprese di maggiori dimensioni (di solito con marchio proprio), altri effetti delle uscite dai confini distrettuali si osservano nelle aziende che invece sono rimaste a Montebelluna.
La scelta di restare è stata spiegata dagli intervistati principalmente con tre risposte: per l'impossibilità economica di investire in uno stabilimento all'estero; perché non ce n'era bisogno, visto che lavoravano bene comunque; perché non volevano spostarsi e abbandonare il proprio territorio e la propria casa (informazioni raccolte dalle interviste effettuate tra 2008 e 2009).
Le aziende che, nonostante i cambiamenti dello scenario internazionale, sono rimaste nel distretto, hanno avvertito comunque i contraccolpi del difficile clima economico e della delocalizzazione dei loro colleghi.
Gli effetti, per queste aziende, sono stati di tre tipi[182].

[182] Informazioni raccolte tramite il questionario e approfondite con le interviste ad un campione di aziende selezionate.

C'è chi ha chiuso, perché la diminuzione degli ordini non ha permesso più di lavorare. Questo è il caso dell'Azienda G di P. R. (Intervista, maggio 2009), che produceva anche una linea con marchio proprio. Con le difficoltà economiche è prima ricorsa al terzismo per poi prendere la decisione di chiudere, tenendo la proprietà della struttura ma dandola in affitto ad un'azienda di tutt'altro settore. P. R. si è reimpiegato come operaio in un'impresa della zona.

Fig. 31. L'Azienda G, un esempio di capannone dietro all'abitazione dei proprietari, immerso nella campagna montebellunese (Foto: C. Pasquato).

Un altro caso è quello di chi ha invece continuato a lavorare ma, adesso come nel passato, per sopperire ai cali nella domanda ha attuato strategie di concentrazione su una singola linea produttiva, chiudendo quelle meno convenienti, oppure ha diversificato le attività, continuando la produzione con il proprio marchio ma affiancandole produzioni conto terzi "per arrotondare" (Intevista T. C., Azienda B, maggio, 2009). Ci sono, tra questi esempi di chi continua a restare ma risentendo delle difficoltà, anche piccole imprese che cambiano totalmente posizione nella filiera, come quelle di chi è diventato terzista, ma non svolge quasi nessuna fase della produzione perché la decentra all'estero. Queste imprese diventano i nodi di reti estese a livello internazionale, e i loro imprenditori i gestori degli ordini, della qualità, della logistica, affinché, alla fine, il prodotto finale venga consegnato all'azienda committente, straniera o montebellunese che sia.

Fig. 32. L'interno di un'azienda produttrice: operai alla manovia (foto: C. Pasquato).

Infine, ci sono le imprese che, rimaste nel territorio distrettuale, continuano a lavorare senza problemi, “anzi, va meglio del 2006, perché nel territorio sono rimasti in pochi in grado di svolgere queste fasi con qualità, perciò continuiamo ad avere lavoro” (Intervista B. D., Azienda A, marzo 2009). Si tratta sia dei pochi laboratori che continuano a svolgere le attività di taglio e orlatura, fase fortemente ridimensionata in seguito alle delocalizzazioni. Oppure aziende che avevano rapporti di lunga data con committenti che hanno scelto di non modificare le loro reti di fornitura continuando a rivolgersi all'interno del distretto. Queste piccole aziende hanno di solito rapporti esclusivi con un committente: è il caso dell'Azienda A, ma anche dell'Azienda C di G. M. (Intervista, maggio 2009). Questi esempi permettono di evidenziare come nel territorio distrettuale si siano strutturati due macro-sistemi di relazioni diversi: quello di chi si muove lungo le reti lunghe dell'*outsourcing* internazionale e delle catene di fornitura globali, e quello di chi agisce ancora basandosi sulle reti corte intra-distrettuali. Bisogna specificare però che parliamo di reti produttive, perché le reti della commercializzazione, per i produttori con marchio o senza marchio del distretto, continuano a dispiegarsi su scala mondiale. Sono proprio queste connessioni con i mercati esteri, a cui è destinato il prodotto finito, che permettono a queste aziende di operare all'interno del distretto appoggiandosi all'indotto locale, di cui i casi riportati sono solo alcuni esempi. Il riposizionamento sul mercato c'è stato, come dimostra l'esempio dell'Azienda E di P. V. che punta sulle lavorazioni artigianali per lo

scarpone da trekking e su prodotti di nicchia per lo stivale da moto. Ma la scelta è quella di continuare a produrre o a lavorare come laboratori specializzati su segmenti del processo produttivo, all'interno dei confini del distretto. Sono due circuiti in cui ci si muove a velocità diversa e di cui riassumeremo gli esiti nel capitolo 7.

Fig. 33. L'interno di una delle aziende che hanno scelto di continuare a lavorare nel distretto dello Sportsystem (foto: C. Pasquato).

Capitolo 6 – Rappresentazioni

Premessa

Le rappresentazioni che descrivono la realtà recente e attuale del distretto dello Sportsystem di Montebelluna costituiscono una chiave d'accesso privilegiata alla complessità dei processi territoriali. Infatti, come evidenziato nel capitolo 3, la produzione territoriale e la produzione di rappresentazioni sono processi finemente intrecciati, che spesso tessono la trama di uno sviluppo ineguale. Dematteis (1986; 2008b) ci ricorda che la geografia può essere strumento per far emergere rappresentazioni contrastanti, nascoste, critiche, che possono svelare realtà discordanti da quella dominante, per partecipare così alla produzione di geografie dell'equilibrio e della sostenibilità. Il tentativo di scoprire le carte della rappresentazione territoriale del distretto, svelandone i retroscena, diventa un modo per esprimere la complessità esistente nella realtà indagata e costituisce un punto di partenza per riammettere attori marginali nel gioco territoriale, per permettere la costituzione di territorialità improntate all'equilibrio.

Analizzare le rappresentazioni territoriali significa esplorare e approfondire elementi emersi sia dalla letteratura di settore che dal lavoro di campo. Per quanto riguarda la prima fonte di indagine, il distretto in esame è descritto come un territorio che riesce a superare le fasi di difficoltà (come la crisi internazionale attuale) con risultati buoni e comunque migliori rispetto ad altre realtà distrettuali. Un territorio forte, dunque, capace di adattarsi ai mutamenti esterni e di trovare soluzioni che, nel corso del tempo, sono state la diversificazione produttiva, i processi di delocalizzazione e internazionalizzazione, le innovazioni di prodotto e di processo, puntando alla qualità garantita non solo dal *made in Italy*, ma soprattutto dal "made in Montebelluna". Un nome, quindi, quello di Montebelluna, capace di veicolare un'immagine di successo.

Nel lavoro di campo si sono potute osservare le dinamiche sopra descritte, ma anche le contraddizioni che le accompagnano e la complessità che non permette una descrizione unitaria e omogenea. Osservando e ascoltando gli "altri" attori, quelli che la maggior parte delle volte rimangono esclusi dalla letteratura di settore (le piccolissime imprese, i lavoratori, i sindacati, gli enti locali) ne risulta un territorio scomposto, frammentato in realtà diverse ma prossime geograficamente. Il risultato è una composizione di rappresentazioni, ognuna delle quali è portatrice di uno sguardo "legittimo" sulla realtà, a

seconda degli attori che la interpretano e la comunicano.

L'analisi delle rappresentazioni selezionate permette quindi di "scoprire le carte" della territorialità di successo, quella più visibile, più descritta, più narrata, per:

- individuare gli attori territoriali che dalle rappresentazioni "ufficiali" rimangono perlopiù esclusi;
- analizzare le relazioni di potere considerando anche gli attori misconosciuti;
- individuare gli esiti territoriali prodotti da queste relazioni;
- rileggere tali esiti come risultati delle relazioni di potere veicolate anche dalle rappresentazioni territoriali.

L'ipotesi di fondo è che la rappresentazione "forte" del distretto, quella che si individua più facilmente, nasconda una complessità di relazioni territoriali che gli attori forti celano volutamente per "comunicare" all'esterno (sui mercati internazionali) un territorio, e quindi un sistema produttivo, garanzia di affidabilità, successo, innovazione, competenze produttive e manageriali e ricco di risorse logistiche. Gli attori, le relazioni e gli esiti meno visibili nelle rappresentazioni dominanti costituiscono invece una parte importante del territorio e devono essere inclusi nella definizione della territorialità distrettuale, senza essere catalogati come "effetti collaterali" di un modello di sviluppo che anche nella crisi riesce a riprodursi.

Nell'analizzare le rappresentazioni del territorio del nordest ci siamo concentrati principalmente su tre questioni (vedi par. 3.3): la finalità (perché si costruisce la rappresentazione), il chi (l'attore da cui parte la produzione della rappresentazione) e il come della rappresentazione (che forma prende la rappresentazione, in cui viene anche compresa la definizione critica delle fonti[183], in quanto parti in causa del gioco nelle dinamiche del potere).

Da un punto di vista metodologico abbiamo utilizzato le narrazioni del territorio che emergono dalla stampa, confrontate con i dati raccolti nel lavoro di campo (interviste/storie di vita, osservazione). Gli articoli di giornale sono stati raccolti nel corso della ricerca, facendo attenzione alle testate che presentano pagine dedicate al nordest o al sistema economico italiano. Si tratta sia di testate nazionali (*Il Sole 24 Ore*, *la Repubblica*), sia

[183] Jess e Massey (2006), che operano un'analisi della problematica della rappresentazione nel contesto delle relazioni tra locale e globale attraverso articoli di giornale, ci ricordano che nessuna fonte è neutrale: «Dovreste sempre rendervi conto che riferire certe situazioni è condizionato da atteggiamenti e valori: le politiche editoriali e ciò che cronisti e giornalisti osservano e decidono di mettere in risalto e sostenere influenzeranno la vostra percezione del caso. Continuate a domandarvi: chi dice questo, e perché?» (p. 99).

regionali/locali (*il Gazzettino*, *la Tribuna di Treviso*, *Corriere del Veneto*, *OggiTreviso*). A questi si sono aggiunti articoli individuati *ad hoc* in altre testate per verificare comparativamente come vengano presentate le stesse vicende in giornali diversi, ad esempio nei settimanali (*L'Espresso*).

CHI	da chi parte la rappresentazione (l'attore proponente la rappresentazione)	ATTORE INTERNO/ESTERNO RISPETTO AL TERRITORIO	ATTORE DI PROGETTO/DI CONTESTO (INTERESSI RISPETTO AL TERRITORIO)	ATTORE FORTE/DEBOLE
PERCHÉ	da dove parte la rappresentazione (la finalità della rappresentazione)	RAPPRESENTAZIONE COME **CONOSCENZA** (APPROPRIAZIONE SIMBOLICA)	RAPPRESENTAZIONE COME ESPRESSIONE DI **INTENZIONALITÀ** (INTERESSI, BISOGNI, POLITICHE, OBIETTIVI, PROGETTI)	RAPPRESENTAZIONE COME **STRATEGIA** D'AZIONE
COME	che forma prende la rappresentazione	FORMA: narrazione/descrizione da intervista, articolo di giornale, discorso ufficiale, relazione di accompagnamento a progetti o analisi di settore	CANALI DI COMUNICAZIONE e SUPPORTO (*MEDIA*): web (siti ufficiali, blog, forum); stampa (locale, nazionale) e altre pubblicazioni a stampa; radio; televisione; comunicazione orale (informale e ufficiale), ecc.	DESCRIZIONE: divulgazione (nazionale, locale...), codice linguistico...
IL **CONTENUTO**: IL TERRITORIO CHE NE EMERGE		SUCCESSO	FALLIMENTO	ALTRO

Tab. 15. Griglia utilizzata per l'analisi delle rappresentazioni.

I materiali raccolti sono stati poi raggruppati per temi (delocalizzazione e internazionalizzazione, fallimenti e chiusure di imprese, indagini economiche sull'imprenditoria, laboratori clandestini, progetti per il territorio trevigiano). Una loro prima lettura ha confermato quanto era emerso dal lavoro di campo, ovvero la frammentazione della visione omogenea del territorio distrettuale (come modello di successo) in una molteplicità di descrizioni che si dispongono tra due estremi: successo e fallimento. Si è quindi scelto di concentrarsi sui tre filoni tematici in grado di dare conto soprattutto dei processi in corso (andarsene o tornare, successo e fallimento, il vecchio e il nuovo), ovvero di cosa si sta muovendo attualmente nel distretto, alla luce anche della crisi internazionale che ha investito i sistemi economici distrettuali nel nordest italiano. Si sono individuati quindi gli articoli più significativi e più recenti apparsi su queste tematiche, per osservare le inclusioni ed esclusioni di attori, relazioni e territori operate dalle diverse

rappresentazioni e comprendere le dinamiche di potere che muovono l'organizzazione territoriale.

6.1. Andarsene o tornare

Nel dicembre del 2007 sul *Gazzettino* appare il servizio "Delocalizzare è necessario, ma piace poco". Sono i risultati dell'ultima indagine dell'Osservatorio sul Nord Est diretto da Ilvo Diamanti. A fine 2007 internazionalizzazione e delocalizzazione interessano quasi il 30% delle imprese fra Veneto e Friuli Venezia Giulia: "il 17% delle imprese di quest'area commissiona la produzione o i servizi all'estero, il 7% produce in paesi stranieri utilizzando strutture pre-esistenti, mentre il 5% ha aperto uno stabilimento o un ufficio operativo ex-novo oltre confine" (sono dati del rapporto "L'Italia delle Imprese" della Fondazione Nord Est).

L'indagine vuole testare la percezione di questi processi nella popolazione di Veneto e Friuli e il risultato è che 6 persone su 10 credono che il vantaggio sia solo delle imprese, mettendo a repentaglio lo sviluppo regionale. Si porta all'attenzione del lettore quale sia la categoria più colpita dagli spostamenti, il sottocampione degli operai, tra i quali il 44% boccia le strategie di delocalizzazione, a confermare come fossero le mansioni di più basso profilo quelle spostate all'estero. Un trafiletto laterale segue le vie percorse dalla delocalizzazione, dove a inizio anni ottanta la Lotto viene messa sotto accusa per aver fornito all'esercito italiano centomila scarpe da ginnastica di cui non era garantita "l'italianità" (alcune parti risultavano infatti essere coreane). Le rotte della delocalizzazione si estendono al Sud America e all'Asia (Cina e India) e negli anni novanta a Timişoara, dove si radicano saldamente. La pagina si completa con un'intervista a Mario Moretti Polegato, presidente di Geox, che sostiene l'inevitabilità della delocalizzazione insistendo più volte sulla necessità che nel territorio rimangano la mente e i progetti perché "le industrie saranno sempre meno manifatturiere e sempre più legate a idee e creatività". Quando l'intervistatrice pone la questione delle piccole imprese che dicono di non farcela, a Polegato viene da ridere "perché io da 'piccolo' sono diventato 'grande' e in un settore (scarpa) che sembrava già scontato". La via della delocalizzazione in Romania l'ha vissuta anche Geox ma Polegato sostiene che è una strada che si va esaurendo[184] perché "si ridurrà la convenienza di produrre in quei luoghi dove la manodopera costerà sempre di più".

[184] Infatti nel 2009 Geox cede il suo stabilimento di Timişoara.

Suggerisce quindi di “pensare ad aree dove l'80% guadagna 100-200 dollari al mese. Sono gli stessi Paesi a chiamarci per lavorare, perché vogliono indipendenza economica. Col lavoro cresceranno cultura e sistemi sociali”.

Da questa pagina del *Gazzettino* emergono le voci contrastanti della grande impresa che dà per scontata la delocalizzazione della manifattura e dei piccoli imprenditori e degli operai che invece soffrono per questo processo. Emerge anche la nuova funzione di distretto creativo, che sta assumendo il territorio, ma questo scenario sembra messo in discussione dai servizi del marzo 2009 del *Sole 24 Ore*. I titoli sono “L'ora della de-globalizzazione”, “Retromarcia sulla delocalizzazione”, “Da Whirpool a Polti: meglio tornare in Italia”, “Effetto crisi finanziaria: il mondo si deglobalizza”. Tutti i servizi sottolineano il crollo dei flussi di capitale verso l'estero che dai paesi emergenti si ridirezionano verso Stati Uniti e Europa, tornando all'interno dei Paesi da cui avevano avuto origine. I casi di ritorno vero e proprio di aziende dall'estero all'Italia sono puntuali, non generalizzabili, ma è un processo in atto, che si esplicita il più delle volte con la chiusura di stabilimenti esterni per la scelta di convogliare tutte le risorse sulle sedi italiane[185]. Si tratta comunque di un congelamento delle reti globali o di una ridefinizione delle loro traiettorie. Infatti, le tendenze più attuali vengono evidenziate in un articolo come quello apparso nel *Messaggero del Veneto* il 16 gennaio 2010. Adriano Luci, presidente degli industriali di Udine, afferma che bisogna fermare la delocalizzazione all'estero (Est Europa e Asia) perché, in termini di costi e di opportunità strategico-logistica, è più conveniente delocalizzare nel Sud Italia dove, grazie agli ammortizzatori, ci sono aree molto interessanti, come Puglia e Sicilia, in cui “creare delle piattaforme per conquistare i mercati del Mediterraneo”. È un ritorno e insieme, uno spostamento del baricentro[186].

6.2. Successo o fallimento

Il 21 aprile del 2008 nell'inserto *Affari e Finanza* della testata *la Repubblica* appare un articolo dal titolo “Montebelluna, l'hub mondiale dello scarpone”, firmato da Alessandra Carini.

---

[185] Si riporta tra gli altri l'esempio di un'azienda del vicentino, inserita nel distretto di Şamorin in Slovacchia, che ha chiuso lo stabilimento all'estero per garantire la sopravvivenza di quello a Vicenza, dove cerca di restare in piedi grazie anche agli ammortizzatori sociali. Per un approfondimento sul caso del distretto vicentino della meccatronica delocalizzato in Slovacchia vedi Ariano, Quatrida (2009).

[186] Come si evidenzia bene in Alaimo (2009).

Mancano pochi mesi al momento in cui tutti i giornali parleranno della crisi economica globale. L'articolo, ripercorrendo la storia del successo del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, sottolinea la capacità di questo “nodo” produttivo di trovare sempre nuove strade da percorrere, nonostante le crisi che si sono succedute nel tempo, nonostante la competizione internazionale, nonostante le difficoltà. Si tratta di una presentazione del *made in Italy* e delle possibilità che le produzioni tradizionali ancora hanno di ottenere successo a livello internazionale. È, insieme, un “portare a conoscenza” dei lettori di una storia (di successo) che è espressione di alcuni interessi (dando voce solo ad alcune categorie attoriali e sostenendo l'efficacia del loro agire) e di una particolare strategia.

La presentazione del contesto si esprime tramite la localizzazione del distretto, la narrazione della storia dello sviluppo economico, dalla nascita del sistema distrettuale alle dinamiche attuali.

Viene data molta enfasi al fatto che, per raggiungere l'area distrettuale, non esistono linee ferroviarie dirette, e anche in automobile “si potrebbe pensare di essere in mezzo ad una strada un po' sperduta di campagna”, salvo poi trovarsi circondati da camion e capannoni. In questo luogo sperduto però si trova una sorpresa, un “miracolo”: il quartier generale e le sedi produttive di Geox, aziende che al telefono rispondono in perfetto inglese pur trovandoci in terra di dialetto veneto.

Fig. 34. La campagna veneta: campi, canali, barchesse e capannoni (foto: S. Piovan).

Il fatto che per raggiungere Montebelluna si debbano percorrere quelle che erano le strade romane (la Castellana e la Feltrina), attraversando uno dopo l'altro paesi distribuiti uniformemente all'incrocio delle strade, è certamente un elemento di riconoscimento di un territorio, quello nordestino, dove l'economia si è sviluppata ad una velocità tale da

sovrapporsi a campagne e paesi inglobandoli o facendosi spazio tra di essi. Ciò che l'articolo non dice è che i problemi logistici non fanno piacere né agli abitanti di queste aree, né alle stesse imprese, tanto che sono partiti da poco i lavori per la costruzione della tangenziale di Montebelluna e dell'autostrada Pedemontana. In tutto l'articolo non si parla mai di come la crescita rapida, convulsa (il miracolo di quest'area), abbia creato fragilità territoriali, problemi di traffico, inquinamento, cementificazione, insicurezza sulle strade e frammentazione delle aree residenziali.

Il distretto dello Sportsystem di Montebelluna è definito il "più aperto, più delocalizzato, più dinamico di tutti: 400 aziende per un totale di meno di 8000 addetti", "il distretto produttivo più vivace d'Italia". I rappresentanti di questo successo sono le grandi e medie imprese (Geox, Lotto, Stonefly, Tecnica, Nordica) e le multinazionali che sono entrate nel distretto, aprendo qui loro uffici distaccati o acquisendo aziende locali (Adidas-Salomon, Fila, Nike, Puma, Rossignol-Lange, North Face), oltre alle aziende familiari di successo (Dal Bello). Mancano all'appello le piccole imprese, quelle che, nelle ultime due righe dell'articolo, hanno paura del futuro e "con le mani e con il cervello lottano per sopravvivere". Lo sguardo che viene offerto è quello del mondo delle medie e grandi imprese. È quello di chi sostiene che il futuro è l'impresa di dimensione medio-grande attorno alla quale si riuniranno le piccole che da sole non ce la possono fare. Non si parla nemmeno della fuga delle multinazionali, processo che tocca il territorio distrettuale tanto quanto altre zone d'Italia.

La storia del successo del distretto sottolinea che Montebelluna, grazie agli scarponi da sci e ai doposci, a fine anni settanta era uno dei comuni più ricchi d'Europa (come riporta un numero di *Newsweek* del 1979). Nell'articolo parla Andrea Tomat, presidente e direttore generale di Lotto-Stonefly, presidente degli industriali trevigiani[187]: "È un continuum di produzioni, di iniziative che nascono una dall'altra, si frantumano in tanti torrentelli che confluiscono nell'alveo di quel fiume che è il distretto. Ed è stata proprio questa capacità di cambiare, trovare, generare competenze, controllare processi complessi come quello dell'internazionalizzazione della produzione ad aver fatto di Montebelluna l'hub mondiale della calzatura". È una guerra, continua, quella del distretto: "Il distretto è sempre in trincea". E gioca le sue battaglie sul fronte dell'innovazione interna e su quello della delocalizzazione. Sono in realtà due "fronti" comunicanti, strettamente connessi. La delocalizzazione, come strategia di abbattimento dei costi di produzione, come ricerca

[187] Quando è stato scritto l'articolo, mentre ora è presidente di Confindustria Veneto.

continua di territori convenienti, tanto che “ci vorrebbero gli stabilimenti con le rotelle”, riduce nel distretto il manifatturiero, trasformando lo Sportsystem in un polo innovativo, dove è il terziario che predomina.

Qual è il problema? Il *made in Italy* si è sviluppato grazie alla stretta collaborazione tra sapere e saper fare. L'articolo così introduce uno dei dubbi degli studiosi del *made in Italy*: “Se va via la produzione, le piccole aziende, il loro modo di lavorare, prima o poi si perderà tutto, anche il terziario, la capacità di innovare e di sperimentare”. In questo contesto si lascia la parola ad Aldo Durante, direttore della Fondazione Museo dello Scarpone e della Scarpa Sportiva di Montebelluna[188]: “Le mani non sono l'antitesi del cervello. Sono il suo complemento. Se si staccano nettamente prima o poi si perde tutto”.

Stessa pagina, stessa giornalista, altro articolo: un'intervista a Enzo Rullani. Sul tema del rischio del distacco tra segmento produttivo e ricerca, lo studioso sembra non avere dubbi: “Le strategie delle imprese mirano a presidiare i nodi critici della filiera. Il lavoro fatto in patria viene pagato dal valore che la filiera genera nel mondo, finanziando la formazione delle competenze e dei consumi. È peggio presidiare la manifattura, rischiamo di prendere l'osso invece della polpa della catena produttiva. E comunque la manifattura flessibile e creativa non si perde. Le idee si propagano e si ibridano alimentando produzione e vendita di altri prodotti”. Una voce che sostiene la delocalizzazione, a patto che ci siano forti investimenti in ricerca e innovazione.

Fig. 35. Artigiano del distretto dello Sportsystem (foto: C. Pasquato).

[188] È la sede del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna: www.museoscarpone.it.

L'articolo dà la parola alle medie e grandi imprese (Geox in testa come dimostra la foto in centro pagina del presidente Mario Moretti Polegato). Le parole riportate sono quelle di Andrea Tomat e Federico Callegari (Ufficio Studi della Camera di Commercio di Treviso), a cui Durante fa da contrappeso. Può essere forse considerata una strategia, valorizzare gli aspetti di successo, interpretare le difficoltà come battaglie da vincere, ostacoli da affrontare con coraggio per superarli a testa alta, senza lamentarsi, celando la problematicità di tutto quel mondo che nell'articolo appare nelle ultime righe: le piccole imprese artigiane, i terzisti, i laboratori di orlatura, per esempio. Sono esclusi invece dallo sguardo i lavoratori, la loro voce non ascoltata, nemmeno attraverso le parole di qualche sindacalista.

Proprio su questo tema è centrato il servizio pubblicato da *L'Espresso* del 3 settembre 2009, firmato da Fabrizio Gatti. "I senza lavoro" si intitola, e il sottotitolo recita "La provincia di Treviso era la locomotiva del Nord Est. Ma la crisi qui ha colpito più di seimila lavoratori". Settembre 2009: la crisi esplosa un anno prima aveva portato alcune aziende ad affidarsi alla cassa integrazione guadagni o alla mobilità, altre alla chiusura per fallimento. Nella primavera del 2009 si accompagnavano diversi pronostici: quelli che prevedevano un miglioramento dopo i mesi estivi, quelli che, all'opposto, preannunciavano che al rientro dalle ferie si sarebbe avuto il crollo vero, quello che la Cig e i contratti di solidarietà stavano arginando[189]. Il servizio evidenzia subito che la realtà osservata da Gatti è quella di 6.231 lavoratori ("uomini e donne, italiani e stranieri") che dal gennaio del 2009 sono rimasti a casa ("hanno perso il posto o hanno subito una riduzione dello stipendio per cassa integrazione o mobilità"), in provincia di Treviso.

[189] "Il risultato è che il Nord Est, una volta coccolato, vezzeggiato, inseguito dalle nostre maggiori banche, oggi è diventato una sorta di terra maledetta, di landa infestata da tipi poco rassicuranti e da imprese di dubbia solvibilità. E, poiché non si vedono soldi, finisce che molti escono dal mercato, chiudono bottega, licenziano, se ne vanno. Giorno dopo giorno, settimana dopo settimana, il Nord Est (fino a un anno fa orgoglio italiano, esempio proposto a tutto il paese) si sta spegnendo. C' è il rischio, insomma, che questa crisi faccia più danni di quello che sembra. Per quanto riguarda il Nord Est non è vero, insomma, che si torna al 2006 (come livello di reddito complessivo): forse si torna indietro di una decina d' anni. A prima che iniziasse il grande miracolo di quelle terre. Lo stesso rischio, peraltro, incombe sull'intera economia nazionale e sul suo sistema manifatturiero (in crisi in tutto il mondo, come è noto). Se infatti fino a qualche settimana fa si parlava ancora della crisi come di qualcosa che, comunque, sarebbe finito nell'estate, con la ripresa prevista per l' autunno, oggi i pareri cominciano a divergere. Questo scenario, in fondo rassicurante, di una «crisi a tempo» (giugno-luglio, seguita dalla ripresa delle attività), non convince più nessuno. E si fa strada l' idea che ci vorrà ancora del tempo. In sostanza, si diceva, si perde l' 1 per cento del Pil nel 2008 e il 2 per cento nel 2009, poi si riparte. Ma sembra che non sia così. Questa crisi è di stoffa più resistente" da "Quando si inceppa il motore del nord est", a firma di Giuseppe Turani, *Repubblica*, 23 febbraio 2009, p. 22.

Partiamo dalla localizzazione e dalla contestualizzazione operata dall'articolo: "la crisi sta entrando nelle case. Feroce e spietata. Anche qui, nel Nord Est, Treviso e provincia, locomotiva del modello italiano, del successo faidate e del durismo leghista che proprio in questa terra […] ha fatto il pieno di voti. Già da mesi esplodono drammi che l'ottimismo governativo nasconde. E settembre è arrivato con il pericolo, tutto da scoprire, di nuove chiusure a catena. Questa è la vera paura. Altro che sicurezza, ronde, dialetto, bandiera regionale". Gatti gioca sul contrasto tra il successo economico di questo territorio e gli effetti della crisi, che dovrebbero portare in secondo piano programmi politici (leghisti) che continuano a ottenere ampi consensi. Il contrasto si gioca tra la "strada che da Conegliano, 35 mila abitanti, porta verso le colline [e] brilla di vetrine e showroom costruiti nell'ultimo decennio di economia galoppante" e il centro commerciale poco distante che mette in saldo generi di prima necessità, "altrimenti nessuno compra". La struttura territoriale emerge appena, richiamando i numerosi edifici industriali e commerciali. Ciò che si sottolinea, anche attraverso la voce di una delle lavoratrici intervistate, è che anche se qui, nel profondo nordest, la crisi non è così evidente come altrove, proprio il fatto di essere in una terra che dagli anni settanta si è arricchita così in fretta e dove il tasso di disoccupazione era sceso drasticamente, rende la situazione attuale davvero pesante: "È una crisi silenziosa. Per ora quasi invisibile. Niente presìdi, niente striscioni nelle fabbriche. «Perché in Veneto eravamo abituati ad avere un tenore di vita buono» spiega una ex-lavoratrice adesso disoccupata: «Perdere il lavoro qui è ancora considerato una sorta di vergogna. È una questione di facciata, di apparenza. Con i miei colleghi ce lo sentiamo addosso. Ti indicano come fallito»". Un territorio in forte difficoltà, quindi, che sembra non reagire, non trovare una via d'uscita, una strada da percorrere. L'intento è ben chiaro, ed è quello di denunciare gli effetti della crisi in un'area ricca come quella nordestina. Per questo non si parla per esteso dei progetti di ricollocamento e di formazione che Comuni e Provincia propongono ai disoccupati o ai lavoratori in mobilità (ma si fa riferimento spesso agli aiuti che i singoli Comuni danno alle famiglie in difficoltà). Né si parla del fatto che nonostante la crisi, la chiusura di numerose aziende, la delocalizzazione, almeno nel settore calzaturiero, continuano a mancare operai specializzati.

Vediamo quali sono le voci riportate nel servizio.

Ex operai in mobilità, in cassa integrazione o disoccupati, italiani e stranieri, uomini e donne, di diversi settori (meccanica, elettronica, arredamento, tessile, calzaturiero, ecc.) raccontano aspetti della nuova vita senza lavoro, senza stipendio o con entrate ridotte. Si

parla di tagli nei bilanci famigliari, al punto che non ci si può permettere più nemmeno di mangiare la carne. Ed è così che alla Caritas in testa alle richieste del sussidio di solidarietà ci sono ormai veneti e albanesi. Gatti fa parlare un sindacalista della Fiom-Cgil di Treviso, che porta in primo piano come i problemi maggiori li stiano vivendo le piccole imprese. Sono le voci degli attori che il primo articolo presentato aveva scelto di non includere. Nel servizio di Gatti al contrario chi non ha voce è la grande e media imprenditoria. Non ha voce, ma molte aziende sono citate per evidenziarne la storia recente: la Ape (Advanced project engineering) di Refrontolo (Treviso), produttrice di ricambi per auto, chiude per ferie nel dicembre del 2008, ma quando i 90 dipendenti rientrano al lavoro, a gennaio, "i cancelli sono chiusi. Per sempre. Senza preavviso. Senza cassa integrazione o il paracadute della mobilità. Senza nemmeno una lettera. Un caso Insse[190] di provincia. Solo che qui, a differenza dei riflettori di Milano dove l'azienda è stata salvata, è finita male. Per questi manager la famiglia di un operaio vale meno del costo di una telefonata". Tra le diverse aziende citate sono presenti alcuni dei nomi più conosciuti del distretto dello Sportsystem: Diadora, a Caerano San Marco, produttrice di calzature e abbigliamento sportivo, acquisita da Geox nel 2009. L'acquisizione ha portato una riduzione da 322 a 79 dipendenti. 64 sono stati riassunti in altre società, mentre 179 sono in cassa integrazione per un anno. Rossignol-Lange (una delle multinazionali citate nell'articolo precedente), con sede a Montebelluna, produttrice di scarponi e abbigliamento sportivo. Ha trasferito la produzione in Romania, con un esubero di 108 dipendenti su 161. Tecnica (un'altra delle grandi aziende storiche del distretto, quella che ha inventato il MoonBoot), con sede a Giavera del Montello: cassa integrazione a rotazione di 76 dipendenti su 630 e possibile esubero di altri 70 lavoratori.

In questo servizio la rappresentazione è evidentemente sia strumento di conoscenza, sia espressione di bisogni di una categoria attoriale, sia denuncia di una situazione che appare insostenibile. La selezione operata dallo sguardo del giornalista porta l'attenzione sugli elementi di difficoltà, sugli attori deboli, su un territorio che non può reagire alla crisi finché qualcuno non interviene. Una prospettiva ben diversa da quella dell'articolo di *Affari e Finanza*, dove il territorio appare reattivo e sempre pronto a scendere in battaglia per affrontare e superare le crisi, grazie a quel "faidate" che Gatti invece sembra deridere.

[190] Gatti fa riferimento alle proteste dell'agosto del 2009 degli operai dell'azienda meccanica Insee di Milano. Il pericolo reale di chiusura della fabbrica ha portato i dipendenti all'occupazione della stessa, continuando a lavorare in regime di autogestione. Cinque di loro per protesta sono rimasti otto giorni su un carro ponte a 17 metri di altezza dal suolo, scendendo solo quando la situazione si era risolta (vedi Carra, Liso, 2009 e Gallino, 2009).

Il tema della delocalizzazione appare solo lateralmente, come nel caso di Rossignol-Lange, dove entra in scena la Romania. Il servizio non sembra interessato a esplorare i processi a monte della crisi che investe la provincia di Treviso, concentrandosi invece sulla concretezza del significato della parola "crisi" nella quotidianità delle persone.

Fig. 36. Sciopero alla Diadora di Caerano San Marco (Treviso) nel giugno del 2009, prima dell'acquisizione dell'azienda da parte di Geox, per la paura che la nuova proprietà avrebbe chiuso la produzione (fonte: *Oggi Treviso*, 16 giugno 2009).

6.3. Il vecchio e il nuovo

"Passaggio a Nord Est tra i capannoni vuoti", questo il titolo del reportage uscito nel supplemento *Affari e Finanza* de *la Repubblica* il 15 febbraio 2010, firmato da Giuseppe Turani. Il giornalista rende la portata della crisi nei territori del nordest attraverso l'immagine dell'abbandono dei capannoni e dei cantieri edili. Come abbiamo visto prima, la crisi qui, sembra essere più drammatica che altrove. Parla Massimo Castellani, segretario generale della Cisl veronese: "Siamo una generazione che qui in Veneto ha conosciuto solo lo sviluppo, la crescita, ogni anno era meglio del precedente. Adesso è come se il mondo si fosse capovolto" e riporta come a Verona la percentuale di disoccupati e cassa integrati è all'11% "che per noi del 'felice' Nord Est è un'enormità. Una cosa di cui si fa quasi fatica a rendersi conto"[191]. Il dramma della crisi emerge per contrasto anche

[191] Lo stesso sindacalista riporta un caso aperto in provincia di Verona, dove la Glaxo (multinazionale farmaceutica) voleva chiudere il reparto ricerca che occupa 500 persone. A scongiurare la chiusura è arrivata la multinazionale statunitense Aptuit che ha acquistato il reparto ricerca, garantendo la tutela dell'impiego. Ma, finché non si è risolta la situazione, oltre al dramma per i lavoratori che avrebbero perso il posto, la paura era per la produzione in cui sono impiegate altre 1.200 persone e per l'indotto (altre centinaia di persone): "Non esagero se dico che la Glaxo, per noi, è come la Fiat a Torino. È un po' come se là dicessero di colpo che la Fiat chiude e va in Cina". Riporto questo caso per ricordare come questo processo (per cui la multinazionale farmaceutica chiude il reparto ricerca delocalizzandolo in Cina) sia

dalle parole di un banchiere intervistato: “Questa è sempre stata una zona ricca, piena di soldi. E i centri commerciali erano diventati le nuove chiese. Ne hanno fatti tantissimi e continuano a farli. I centri commerciali erano il segno della prosperità e del successo. Sempre più enormi, sempre più ricchi. Li tiravano su anche in sei mesi. Spuntavano come funghi. Adesso vai in giro per il Nord Est e vedi che certi centri commerciali sono lì anche da un anno, cominciati ma mai finiti. La crisi li ha colpiti a metà strada e li ha come paralizzati. Spariti tutti: finanziatori, capomastri. Operai. Più che nel Nord Est sembra di essere in Calabria, con tutte quelle case ferme al piano terra e senza serramenti. D'altra parte non si sono fermati solo i centri commerciali. La scomparsa dei soldi (le banche non danno soldi e li danno con moltissima fatica) ha di fatto cancellato tutta l'edilizia. Non si vede un solo cantiere aperto”. Questo ha portato le aziende, tra dicembre e gennaio, a ridurre gli addetti non solo non rinnovando i contratti scaduti, ma licenziando. “In questi mesi si sta cominciando a incidere per davvero sulle strutture portanti del sistema industriale del Nord Est”. Come a dire: finora la crisi aveva colpito quelli che con il nordest non c'entravano (stranieri...), ma adesso tocca chi il nordest l'ha creato. Si esclude dallo sguardo il ruolo dei lavoratori stranieri nello sviluppo di quest'area. Ma si includono due categorie: le banche e gli artigiani. Le prime vengono chiamate in causa per la loro responsabilità nella crisi, e per le strategie attuali per cui non concedono prestiti se non dietro così tante garanzie che la gente rinuncia. Questo comportamento “paranoico-ossessivo” contribuisce alla “terribile” crisi degli artigiani, che non riescono ad accedere al credito arrivando così al fallimento e alla chiusura. L'articolo offre ampio spazio a questa categoria attoriale, visto che “in un sistema di piccola e media impresa come quello del Nord Est gli artigiani sono importanti perché costituiscono la base del tutto. Sono loro che fanno, spesso, i componenti più delicati e più difficili. Ma, ripeto, qui sta andando tutto in pezzi. Alla fine ci troveremo con un sistema industriale che dovrà reinventarsi, se ci riuscirà”.

---

attivo già da tempo anche nel distretto dello Sportsystem (Pyriochos, 2010; Mania, 2010).

Fig. 37. Capannone inutilizzato a Montebelluna (foto: C. Pasquato).

L'articolo chiude con l'immagine della realtà del nordest: “il lento e progressivo disfacimento di un sistema produttivo che per anni aveva meravigliato l'Italia e che aveva fatto di queste terre una sorta di isola felice, sempre un passo avanti rispetto al resto del paese”. Il focus del pezzo è sugli elementi che nel nordest si stanno perdendo. Non si prende in considerazione la prospettiva emersa nell'articolo apparso nella stessa testata un paio d'anni prima, dove in riferimento al distretto dello Sportsystem non aveva senso mantenere a tutti i costi i segmenti produttivi nel territorio, puntando invece sull'innovazione e la ricerca[192]. Il servizio quindi costruisce il suo discorso sui capannoni vuoti come simbolo della crisi, i piccoli imprenditori in difficoltà, le banche e le multinazionali complici del fallimento del territorio.

Un paio di settimane dopo questo servizio nella stampa locale appaiono numerosi articoli sull'inaugurazione in provincia di Treviso del nuovo polo logistico di Geox. Ne parlano tutti, il *Telegiornale Regionale Veneto* (edizione del 4 marzo), *la Tribuna di Treviso* (“Signoressa, Geox apre un polo da 120 milioni di euro”, 4 marzo 2010), il *Corriere del Veneto* (“Geox, maxi investimento veneto. «Città» logistica da 120 milioni”, 4 marzo 2010), *OggiTreviso* (“Scajola inaugura lo stabilimento da 120 milioni”, 4 marzo 2010). La notizia appare anche sugli organi di stampa a diffusione nazionale (*il Sole 24 Ore Business Media*, *la Repubblica*, *Libero*, *il Giornale*). I punti di vista cambiano leggermente: *Libero* parla a nome del ministro Scajola (“Geox: Scajola inaugura nuovi

[192] Certo, lo Sportsystem è un caso specifico, mentre nell'articolo del febbraio 2010 i settori che entrano in gioco sono molteplici.

stabilimenti del gruppo", 4 marzo 2010), *il Sole 24 Ore* e *la Repubblica* riferiscono la notizia in poche righe. Solo *il Giornale* dedica più spazio alla notizia ("Dal nuovo stabilimento di Geox 360mila paia di scarpe al giorno").

Fig. 38. Immagini dell'inaugurazione e dello stabilimento Geox (fonte *Oggi Treviso*).

L'inaugurazione avviene alla presenza del ministro dello Sviluppo Economico Scajola e del Governatore della Regione Veneto Galan[193]. I fatti sono questi: una piattaforma logistica robotizzata di sette edifici per un totale di 110.000 metri quadrati coperti (pari a venti campi da calcio), su una superficie complessiva di oltre 25 ettari, servita da 100 camion al giorno in arrivo e in partenza, che può contenere fino a 30 milioni di paia di scarpe e 10 milioni di capi d'abbigliamento all'anno, il tutto costruito in appena tre anni proprio quando la crisi avanza. È il "gigante bianco adagiato in mezzo alla campagna trevigiana. Brulica di tir. Arrivano carichi di scarpe da stabilimenti sparsi in tutto il mondo. E dopo soli 90 minuti, carichi di altre scarpe - censite, contabilizzate, imballate e codificate a barre - se ne ripartono. Diretti a Roma come a Stoccolma, a Parigi come a Madrid. Diretti insomma dappertutto, in ogni angolo del Vecchio Continente" (da *il Giornale*, 4 marzo 2010).

La storia è sempre quella del successo, del coraggio di chi anche in tempi di crisi crede nel territorio e nonostante le difficoltà cresce, costruisce, produce, vende, assume. Lo dice Mario Moretti Polegato, che "l'importante è che intanto noi non ci fermiamo, continuiamo ad investire e ad assumere. E lo facciamo anche in questa nostra terra veneta che purtroppo

---

[193] Entrambi ancora in carica a inizio gennaio 2010.

non è più quella di qualche anno fa, con tanti capannoni che rimangono tristemente vuoti e sfitti" (*il Giornale*). "Crediamo nel territorio" sottolinea Polegato dalle pagine del *Corriere del Veneto*. Questo sembra dimostrare la scelta dell'ubicazione, non un'area prossima a un nodo logistico (porti, snodi ferroviari o autostradali), ma un'area di campagna, Signoressa di Trevignano, una piccola frazione a metà strada tra Treviso e Montebelluna. La struttura logistica Geox si estende tra la statale 348 "Feltrina" e i binari della ferrovia Treviso-Montebelluna. Non a caso. A breve, con la costruzione dell'autostrada Pedemontana, nascerà un casello poco distante dai nuovi stabilimenti, e la prospettiva di Geox per i prossimi anni è quella di attivare altri 70mila metri quadrati, spostando su rotaia il movimento merci attraverso la realizzazione di uno scalo ferroviario interno. Questo per Polegato è "credere nel territorio". Nonostante la crisi, nel 2009 nella sola sede di Biadene di Montebelluna (il quartier generale) Geox ha assunto 150 persone. 300 sono quelle che lavoreranno nel polo logistico. 30.000 i "collaboratori" di Geox nel mondo. E tutto partendo nel 1990 con cinque dipendenti (*Corriere del Veneto*). Ancora: "Avremmo potuto investire altrove: abbiamo deciso di farlo qui […]. Sono le persone il nostro capitale: a Biadene lavorano 700 persone, l'età media è tra i 28 e i 38 anni. Nel distretto troviamo modellisti e tecnici di grande qualità, questo è il motivo per il quale investiamo qua" (*Tribuna di Treviso*). "Geox produce il 45% dei volumi di questo distretto calzaturiero e investiamo con costanza il 2% dei ricavi in ricerca. Non c'è alcuna ragione per non tenerci stretto tutto questo e per immaginare anche lontanamente di disimpegnarci dal territorio" (*Corriere del Veneto*).

L'occasione dell'inaugurazione della nuova struttura offre la possibilità di veicolare una rappresentazione del territorio dal quale spariscono quasi completamente tutti gli attori implicati nei processi di trasformazione del locale in seno alla globalizzazione. Certo, gli articoli nascono proprio da un fatto che vede Geox, grande azienda locale, protagonista, quindi perché disturbare questo momento introducendo sulla scena altri elementi che complessificherebbero lo sguardo? Eccone alcuni: chi sono i 150 nuovi assunti a Biadene? Chi i 300 ipotetici assunti a Signoressa? Tra questi rientrano forse alcuni dei lavoratori che dopo l'acquisizione di Diadora da Geox sono stati messi in cassa integrazione? Qual è l'impatto di questa espansione sul sistema produttivo locale, quale l'indotto attivato? E quale l'impatto di un polo logistico di queste dimensioni e capacità su una rete viaria che, finché non ci sarà l'autostrada Pedemontana, è palesemente inadeguata?

In contrasto con il cambiamento del territorio distrettuale, verso funzioni di ricerca e

sviluppo, marketing e logistica/commercializzazione, emerge drammaticamente l'ingresso di un nuovo attore che offre la sua competenza nei settori a basso valore aggiunto (taglio, orlatura) a costi bassissimi. Sono i laboratori clandestini di lavoratori cinesi che vengono scoperti da Ispettorato del Lavoro, Guardia di Finanza, Carabinieri. Il 4 marzo 2010, lo stesso giorno in cui escono gli articoli sull'inaugurazione del nuovo polo logistico Geox, appare sul *Gazzettino* e su *OggiTreviso* la notizia del blitz della polizia in un laboratorio clandestino a Giavera del Montello, nel cuore del distretto dello Sportsystem. L'azienda "Confezioni Che Zhadodi" aveva trovato posto in un ex allevamento di maiali adattato a laboratorio tessile e a luogo in cui vivere, "ovviamente in condizioni limite. […] un lager dove si lavorava in condizioni disumane senza nessuna sosta. Dentro c'erano 17 lavoratori cinesi, 8 dei quali clandestini. Nessuno è risultato essere in regola".

Fig. 39. Il blitz della polizia all'interno del laboratorio cinese a Giavera del Montello (fonte *OggiTreviso*).

Nel laboratorio sono state trovate etichette di marchi tra cui Geox, Stefanel, Moschino, Red, Valentino. Gli articoli mettono in evidenza come anche nel caso in cui si dovesse trattare di merce originale, "la commessa potrebbe essere avvenuta con le case madri all'oscuro di tutto. Quasi sicuramente ci sono stati vari passaggi e ora si sta indagando sui committenti diretti della titolare del laboratorio".

Nel cuore stesso del territorio distrettuale si rende evidente una territorialità sommersa, drammatica per le condizioni di vita e di lavoro dei cittadini cinesi segregati in questi spazi dismessi e isolati dalle reti ufficiali della produzione locale. Non è certo questa la "manifattura flessibile e creativa" che secondo Rullani (in *Repubblica*, 2008) il distretto ha

sempre la possibilità di trovare sul territorio locale. Anzi, la possibile scelta di non presidiare la manifattura a favore del controllo delle reti, auspicata da Rullani, diminuendo il controllo sulle fasi produttive che comunque vengono ancora richieste, potrebbe provocare la riproduzione di territori irregolari e territorialità estremamente fragili.

Fig. 40. Le etichette trovate nel luogo del blitz (fonte: Oggi Treviso).

6.4. Conclusioni

Le rappresentazioni del territorio nordestino passate in rassegna sono solo alcune di quelle che si possono rintracciare negli articoli di giornale. Anche se non dobbiamo trascurare il fatto che nella selezione da noi operata, scegliendo quali articoli considerare, ordinandoli in un certo modo, citando alcune frasi piuttosto che altre, abbiamo creato una nuova rappresentazione. Nel selezionare i materiali abbiamo seguito due principi. Il primo è la congruità ai dati e alle informazioni emersi nel lavoro di campo: gli articoli diventano approfondimenti di questi aspetti. Il secondo è quello presentato da Dematteis (1985, pp. 101-102) quando suggerisce di non descrivere solo le rappresentazioni più facilmente percepibili, quelle che rischiano di veicolare solo un punto di vista (che spesso è quello degli attori forti), ma di operare una moltiplicazione degli sguardi, dando voce a più attori possibili.

Ogni selezione delle fonti diventa una scelta di inclusione o esclusione di elementi dallo sguardo. Ciò che emerge dalle diverse rappresentazioni del territorio della stampa

conferma quanto osservato nel lavoro di campo, quanto ascoltato nelle interviste agli attori locali. La molteplicità delle rappresentazioni restituisce la compresenza di realtà diverse, di tensioni opposte che creano una territorialità fragile perché in continuo mutamento e alla ricerca di un equilibrio difficile da raggiungere. Emerge infatti una spaccatura nel sistema di attori. Non vi è una suddivisione tra imprese e lavoratori, ma da una parte si pongono multinazionali, imprese medie e grandi, banche, e dall'altra lavoratori, piccole imprese, artigiani. Da un lato ci sono i sostenitori del successo del territorio, che nonostante i tempi di crisi riesce a reagire. Dall'altro lato quelli che invece denunciano il fallimento di un modello, la crisi di un territorio.

Al di là della dimensione d'impresa, ciò che sembra evidente anche dalle interviste e dalla letteratura di settore è la distanza tra chi resta e chi parte, una distanza che si traduce in uno sguardo diverso sul territorio. La dimensione internazionale delle grandi e medie imprese (e di alcune piccole fortemente internazionalizzate) le porta a proiettare sul territorio locale interessi che si esprimono nella domanda di addetti per i settori della ricerca, del design, del marketing e della logistica, senza dimostrare interesse invece per i settori più strettamente produttivi (taglio, orlatura, montaggio) che sono stati già trasferiti all'estero. La dimensione locale di altre imprese (per lo più piccole, ma anche alcune medie imprese a conduzione familiare che producono in Italia commercializzando all'estero) le porta invece alla ricerca nel territorio locale proprio di quelle funzioni produttive perse a causa della delocalizzazione degli anni novanta. Chi cerca oggi operai specializzati nella manovia, chi cerca brave orlatrici, non ha molte possibilità di trovare persone competenti, perché la professionalità è stata persa nel tempo.

Oltre alle poche piccole imprese che ancora lavorano nel settore del taglio e dell'orlatura, la soluzione diventa quella dei laboratori clandestini. Sembra avvenire così una chiusura del cerchio: le imprese partite cercando all'estero fattori produttivi competitivi, dal momento in cui questi vengono meno, modificano le loro rotte, sia guardando al sud Italia che ai margini dell'Unione Europea, sia tornando e cercando nel territorio di partenza quegli stessi vantaggi. In questo senso possiamo leggere l'articolo di Luciano Gallino (2010) sul caso Fiat a Pomigliano, come una nuova, pericolosa, strategia del mondo imprenditoriale: spingere affinché nel territorio di partenza si creino condizioni vicine a quelle dei territori di delocalizzazione, con la minaccia, altrimenti, di chiudere la produzione. Si tratta di un "ritorno" per nulla virtuoso, che nel distretto può portare delle spaccature che scalfiscono la sua rappresentazione forte, evidenziandone la non

omogeneità. Il distretto ha subito nell'ultimo ventennio una trasformazione da territorio produttivo a polo innovativo e logistico. Questa traiettoria non è però stata seguita uniformemente da tutti gli attori territoriali. È un territorio a due velocità: quello di chi stabilisce relazioni esterne, con un alto grado di aleatorietà e quindi moltiplicando le possibilità di azione (Turco, 1988); quello di chi invece sembra subire le relazioni rigide interne al distretto, senza riuscire ad accedere alle risorse necessarie per sciogliere i vincoli che non permettono un agire libero (a causa della politica finanziaria delle banche, per la chiusura delle aziende e le difficoltà a ricollocarsi).

Ciò che emerge dall'analisi delle rappresentazioni è una polifonia di fondo, di voci poco udibili ma pur sempre presenti nel lamentare le mancanze di un modello di sviluppo che premia solo una parte degli attori. Una territorialità instabile e fortemente escludente. Anche se nel gioco del potere vince la rappresentazione forte del distretto, trasmettendo l'idea di una territorialità stabile. Avviene quel mascheramento che rende reale solo un territorio (Bertoncin, Pase, 2008, p. 263). Le rappresentazioni diventano così l'espressione dei poteri dominanti e uno strumento per il mantenimento di rapporti diseguali, in quanto «il potere del dominante all'interno dello sviluppo ineguale può rinforzare la sua capacità di modellare l'immaginazione geografica» (Massey, Jess, 2006, pp. 210-211).

PARTE III

RISULTATI DELLA RICERCA

Cap. 7 – Le territorialità del distretto dello Sportsystem

Premessa

I fili del discorso, che si sono diramati nella presentazione del caso di studio attraverso le tre diverse prospettive (storica, delle reti e delle rappresentazioni), vengono ripresi in questo capitolo per tessere la trama della territorialità del distretto dello Sportsystem.
Dalla storia del distretto montebellunese emergono le maggiori trasformazioni del territorio distrettuale, riassunte nei tre quadri spazio-temporali presentati, e si osservano anche i principali elementi che hanno dato forma al territorio e alle territorialità succedutesi nel tempo (nuovi attori, nuove relazioni, nuove risorse, superamento di vecchi confini, ecc.).
Nell'analisi dei movimenti che hanno interessato il territorio distrettuale, si leggono il cambiamento di direzione e di significato delle reti territoriali, le trasformazioni nelle relazioni tra attori nel territorio e tra attori e territorio e le principali distinzioni in seno all'attore imprenditoriale.
Ripercorrendo gli sguardi sul territorio e sui processi della globalizzazione economica, veicolati dalla stampa, si rintracciano alcune logiche degli attori che si confrontano nel territorio locale, si evidenziano le dinamiche di potere che si dispiegano nel campo della relazione, e si approfondiscono così alcuni aspetti già emersi nei capitoli precedenti, come gli effetti della delocalizzazione.
Tutti questi aspetti vengono adesso riletti ed esaminati attraverso gli strumenti offerti dall'approccio territorialista, riordinandoli nei tre elementi costituenti la territorialità (attori, territorio e relazioni) per arrivare a definire le territorialità che attualmente interessando il territorio del distretto dello Sportsystem di Montebelluna.

7.1. Attori

La nostra analisi si è concentrata prevalentemente sull'attore "impresa". Gli attori che si muovono nella realtà territoriale del distretto sono invece molteplici, e di alcuni di loro abbiamo raccolto voci e pareri su alcune questioni emerse nelle interviste con gli imprenditori, per cercare almeno di capire come divergono i punti di vista. Sia nel contesto generale degli attori territoriali che all'interno dell'insieme delle imprese, emerge una polarizzazione tra chi si muove e chi resta fermo, chi si affida a reti corte e chi a reti

lunghe, chi denuncia il fallimento di un modello produttivo e chi esalta il successo delle novità organizzative che si sono presentate negli ultimi anni. Ma non si tratta di insiemi coincidenti.

Chi denuncia il fallimento sono sia gli attori "mobili", le imprese che hanno cercato all'estero i vantaggi competitivi della produzione per continuare ad esistere nel mercato globale, sia gli attori "immobili" come i lavoratori in cassa integrazione e i sindacati, che si muovono entro la maglia territoriale distretto.

Chi invece inneggia al successo o comunque ad una stabilità di segno positivo dell'economia distrettuale, sono sia le imprese che si sono inserite efficacemente nelle reti lunghe della produzione globale, traendone benefici, sia le imprese che sono rimaste a lavorare nel territorio riempiendo i vuoti di competenze di chi è partito.

Nello scacchiere non bisogna dimenticare le istituzioni, che cercano di seguire il rapido evolversi delle dinamiche economiche, proponendosi come regolatori di processi senza, a volte, averne le competenze o almeno l'autorità (Messina, 2008). Cercano, di solito, di arginare e prevenire i danni, proponendo percorsi di formazione e di ricollocamento e, inserendosi nelle assemblee di attori produttivi, cercando sinergie per affrontare i nuovi scenari che si presentano.

Un attore importante nel distretto è inoltre il Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva, in tutte le sue declinazioni: infatti è al suo interno che nascono la Fondazione che riunisce imprese e istituzioni locali, ed è sempre al suo interno che è nato il Distretto ufficiale riconosciuto dalla Regione Veneto in seguito alla definizione e sottoscrizione di un Patto di Distretto. Questo attore si pone al centro dei giochi territoriali, al crocevia tra imprese e istituzioni ma, almeno da quanto rilevato dalle voci di alcuni imprenditori (Azienda H, Intervista E. C.), è ben lungi dal rappresentare l'intero distretto. Infatti le imprese aderenti al Patto di Distretto sono circa 150 sulle 396 censite dal Rapporto Osem, e alcune di queste sono esterne al territorio distrettuale.

Altri attori da tenere in considerazione sono gli altri consorzi di imprese locali, le associazioni di categoria, gli sportelli per l'internazionalizzazione nati con il dispiegarsi delle reti globali, ecc.

Un'analisi territorialista di questi attori permette di rilevare come si contrappongano attori interni ed esterni (multinazionali e attori locali) e attori di progetto e di contesto, ognuno portatore di logiche dell'azione distinte, che rispetto al territorio distrettuale (la maglia che osserviamo) si dispongono in una scala di pertinenza ed estraneità a seconda che

riconoscano o meno le difficoltà degli altri attori territoriali. Un esempio è quello di Geox, attore interno, di progetto, ma che si propone con una logica tendenzialmente estranea a quella del territorio locale, in quanto propone nuovi sistemi organizzativi denunciando i modelli imprenditoriali locali come destinati a perdere. Ma in questa valutazione dimentica la realtà degli attori, i lavoratori e le piccole imprese, che non necessariamente devono avere le stesse intuizioni, risorse, e possibilità che ha avuto Geox, senza nulla togliere al suo successo. Logiche pertinenti sono quelle degli attori interni, gli attori "immobili", che però non riescono a convogliare le loro energie in un progetto forte capace di contrapporsi a quello di chi si basa sulla delocalizzazione della produzione.

Fig. 41. Un piccolo laboratorio di orlatura che continua a lavorare nel territorio distrettuale (Foto: C. Pasquato).

7.2. Territorio

La storia del territorio distrettuale può essere riassunta nella tab. 16, attraverso le trasformazioni che hanno portato il territorio montebellunese ad estendersi oltre i suoi confini originari, corrispondenti ai primi Comuni interessati dalla produzione di calzature, per andare a comprendere l'anello dei Comuni circostanti e allargarsi, infine, a livello globale seguendo il dispiegarsi delle sue reti.

La maglia si è estesa come indicato da Tattara e Volpe (2001), da centro del distretto,

all'anello, fino ad arrivare all'anello-rete.

QUADRO STORICO-GEOGRAFICO	PERIODO	ATTORI	TERRITORI	RETI
"TERRITORIO-ARTIGIANO"	INIZIO NOVECENTO – ANNI '70	ARTIGIANI IMPRENDITORI LAVORATORI (OPERAI E LAVORO A DOMICILIO)	MONTEBELLUNA TERRITORIO CHIUSO	INTERNE (RIFORNIMENTO MATERIE PRIME, PRODUZIONE, MANODOPERA, COMMERCIALIZZAZIONE)
"TERRITORIO-IMPRESA"	ANNI '70 – '90	ARTIGIANI IMPRENDITORI (GRANDE IMPRESA) OPERAI/IMPRENDITORI (PMI) LAVORATORI (OPERAI E LAVORO A DOMICILIO) SINDACATI ATTORI ISTITUZIONALI ATTORI DELLA FORMAZIONE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	MONTEBELLUNA E COMUNI LIMITROFI ESTERO TERRITORIO APERTO	INTERNE (MANODOPERA E PRODUZIONE) ESTERNE (RIFORNIMENTO MATERIE PRIME E COMMERCIALIZZAZIONE)
"TERRITORIO-TRANSNAZIONALE"	ANNI '90 – OGGI	PMI GRANDI IMPRESE LOCALI MULTINAZIONALI LAVORATORI SINDACATI ATTORI ISTITUZIONALI ATTORI DELLA FORMAZIONE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA DISTRETTO DELLO SPORTSYSETM	MONTEBELLUNA E COMUNI LIMITROFI TUTTI I PAESI DELLA DELOCALIZZAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE TERRITORIO APERTO	RETI INTERNE (IDEAZIONE, LOGISTICA) RETI ESTERNE (RIFORNIMENTO MATERIE PRIME, MANODOPERA, PRODUZIONE,COMMERCIALIZZAZIONE)

Tab. 16. Schematizzazione dei quadri storico-geografici.

Le reti e i nodi determinano oggi come nel passato, la struttura e l'organizzazione del territorio. Le reti di circolazione e di comunicazione (Raffestin, 1981) si presentano attualmente in modo distinto:

- il trasporto merci avviene ancora lungo strade non adatte a sopportare il carico di trasporto. Le istituzioni (Intervista L. P., Istituzione A, aprile 2008) lamentano la situazione della viabilità. Ma di recente si sono avviati i lavori per la costruzione dell'Autostrada Pedemontana e della tangenziale di Montebelluna che, in teoria,

dovrebbero risolvere i problemi di traffico attraverso un sistema intermodale che connette il territorio del distretto ai nodi degli scambi globali

- le informazioni circolano sempre più rapidamente, attraverso le ICT, ma contemporaneamente si interrompe il passaggio diretto e informale di informazioni interno al distretto, a sottolineare una formalizzazione dei canali informativi.

I nodi di questo territorio sono cambiati nel tempo. Se i mercati a inizio Novecento rappresentavano i punti di scambio di informazioni, oggetti, conoscenze e competenze, dove era possibile incontrare nuovi soggetti e stabilire nuove sinergie, attualmente questo ruolo lo rivestono le fiere internazionali, come l'ISPO di Monaco di Baviera, fiera internazionale di articoli sportivi, a cui partecipano numerosi operatori distrettuali.

Fig. 42. Foto storica (1904) del mercato di Montebelluna (Fonte: Archivio fotografie storiche della Biblioteca Comunale di Montebelluna).

Ma i nodi di questo territorio trasformato dai processi economici globali sono visibili anche al suo interno, osservando i magazzini che prendono il posto dei capannoni produttivi e si ingrandiscono fino a diventare poli logistici (come quello di Geox).

Il cambiamento della funzione del territorio, da produttivo a nodo di controllo logistico internazionale, è sottolineato anche dal progetto di riduzione delle aree produttive diffuse sul territorio della provincia di Treviso, che entro il 2020 vorrebbe ridurre il loro numero dalle attuali 1074 a sole 200, contrastando la dispersione del costruito nel territorio (Castoldi, 2008; Provincia di Treviso,

2008). Come comunicatoci da A. T. (Istituzione E, intervista giugno 2008), l'ambizione di questo intervento è quella di rendere più vivibile il territorio, ricostruendo il paesaggio rurale distrutto dalla diffusione dell'imprenditoria negli anni Settanta.

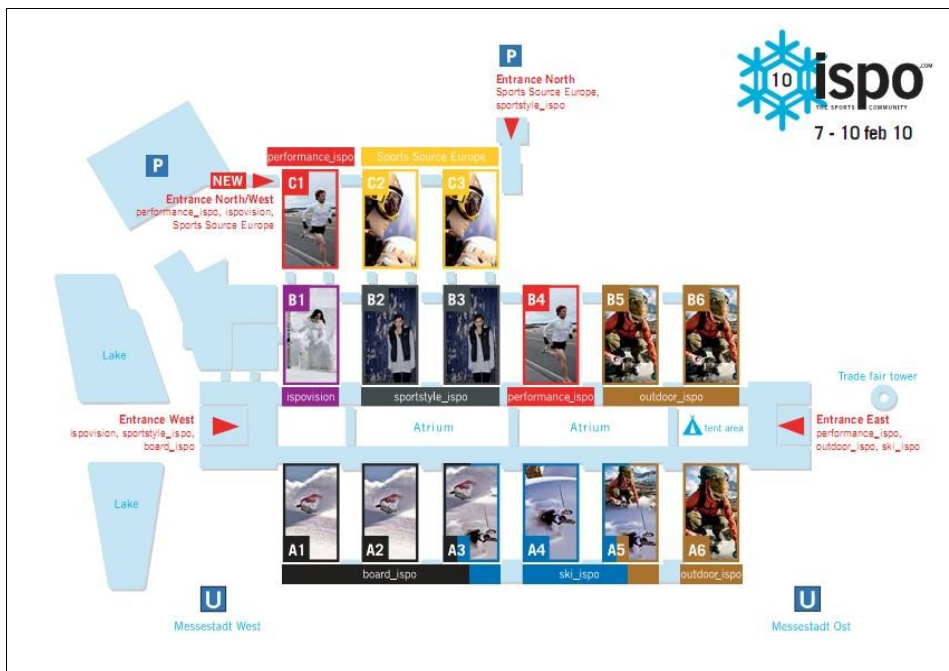



Fig. 43. La pianta dell'ISPO di Monaco di Baviera (Fonte: sito internet ISPO).

Le istituzioni cercano quindi di intervenire per arrestare gli effetti maggiori dello sviluppo economico nordestino nel territorio provinciale. Lo dovranno fare però considerando che i confini ormai sono stati superati, attraversati dalle reti lunghe che connettono con altri territori sparsi per il mondo, nella strutturazione di uno spazio inter-locale (Bertoncin, Pase, 2009).

7.3. Relazioni

Le relazioni che si possono osservare tra gli attori nel territorio e con l'esterno sono fondate su dinamiche di potere. Sono sempre relazioni asimmetriche, e questo lo si osserva attraveros il gioco di sguardi e la produzione di rappresentazioni, dove prevale l'immagine prodotta dagli attori forti, che escludono dallo sguardo alcuni elementi per dare una descrizione corrispondente alla propria logica attoriale o, meglio, al proprio contesto culturale. Soprattutto ci interessa rilevare come la formalizzazione delle reti di

comunicazione e la diminuzione delle relazioni interne al distretto con la partecipazione a reti lunghe globali, danno l'immagine di un cambiamento che può essere letto nei termini di determinismo e aleatorietà delle relazioni. Come rilevato per gli attori e le maglie territoriali, anche nel caso delle relazioni si assiste ad una polarizzazione tra i sistemi (di attori e territori) improntati a relazioni deterministiche e quelli invece supportati nel loro agire da relazioni aleatorie. Si ripresenta quindi la spaccatura, nel territorio del distretto, tra sistemi di relazioni diversi.

7.4. Territorialità

Nel tempo si sono succeduti sistemi di territori-attori-relazioni, sintetizzati nella tab. 17, che hanno portato all'apparizione, nei confini del distretto, di territorialità più o meno stabili. La definizione di stabilità e instabilità però nasconde la complessità delle relazioni che si agitano sul territorio, definendo il prevalere di un sistema sugli altri. Allora nel periodo del territorio-artigiano, la tendenza della territorialità all'instabilità è dovuta principalmente alle relazioni del mondo rurale. Le famiglie contadine hanno cercato vie di fuga alle difficoltà della vita di campagna attraverso la diversificazione delle attività famigliari o emigrando. Questa instabilità ha però portato alla configurazione successiva, dove, nel territorio-impresa, il successo e la ricchezza si sono distribuiti tra tutti gli attori locali. Questo non deve nascondere che è il periodo in cui il territorio ha subito le trasformazioni più profonde e impattanti. Sono intervenuti soprattutto eventi esterni al territorio distrettuale a portare all'assetto successivo, il territorio-transnazionale.

Fase territoriale	**Attori**		**Logiche**	**Territorio**	**Territorialità**	
	Posizione	**Comportamento**				
Territorio-artigiano	Interni	Pertinente	Autocentrate	Chiuso/ Debole	Tendenzialmente instabile	Territorialità tradizionale
Territorio-impresa	Interni	Pertinente	Autocentrate	Aperto/ forte	Tendenzialmente stabile	Territorialità moderna
Territorio-transnazionale	Interni e esterni	Estraneo e pertinente	Autocentrate e eterocentrate	Aperto/ debole	Tendenzialmente instabile	Territorialità post-moderna

Tab. 17. Le territorialità succedutesi nel territorio distrettuale.

L'instabilità della situazione attuale va letta come la presenza di territorialità diverse che insistono sullo stesso territorio. Il territorio del progetto distretto infatti è interessato da sistemi di relazioni tra attori e territorio che differiscono fortemente tra loro. Le territorialità molteplici sono improntate all'inclusione o esclusione di elementi, o alla loro

centralità o marginalità nel guidare i processi in corso.
Così si distingue la territorialità delle grandi imprese delocalizzatrici, che con il territorio locale intrattengono relazioni improntate allo sfruttamento delle risorse creative, senza curarsi di quelle produttive. La loro territorialità si estende lungo le reti che connettono i territori in cui questi attori agiscono, costituendosi come territorialità multi-situata (Sassen, 2008).
Un'altra territorialità è quella degli attori che invece mettono in comunicazione e non in competizione, il territorio locale con gli altri territori, attraverso reti di fornitura e commerciali, ma continuando a lavorare, vivere e insistere sul territorio distrettuale, sfruttando le sinergie che si presentano e aprendo il territorio a nuove possibilità dall'esterno.

Fig. 44. Parte della manovia (Foto: C. Pasquato).

La territorialità di chi invece è fermo, nel territorio, è una territorialità anche questa volta, duplice: quella di chi resta ma riesce a lavorare attraverso sinergie forti interne, quella di chi resta ma esce dal gioco, cambiando attività e lavoro.
Ai due estremi di questa moltiplicazione troviamo due "territorialità" particolari.

Da un lato si osserva l'aterritorialità delle multinazionali che si disimpegnano dal territorio locale chiudendo non solo la produzione ma anche le fasi a monte e a valle del processo produttivo o, più di frequente, i grandi gruppi che cedono ad altri assetti proprietari il controllo dell'azienda locale.

Dall'altro lato la territorialità marginale e silenziosa dei laboratori clandestini, che riempie i vuoti lasciati dalle attività perdute per la delocalizzazione.

Si tratta di due facce della stessa medaglia, che esprimono, nonostante la moltiplicazione delle territorialità in seguito alla moltiplicazione dei progetti attoriali (logiche, politiche, strategie), la forte instabilità di una territorialità, quella del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, che non ha trovato un equilibrio tra le tensioni globali e le radici locali.

Conclusioni

L'ingresso delle imprese straniere sembra aver accelerato i processi di delocalizzazione delle grandi e medie imprese locali, portando nel territorio montebellunese un approccio alla produzione e alle relazioni con il territorio locale tipicamente "multinazionale" (cfr. anche Osem 2006), ovvero una logica prevalentemente aterritoriale, volta alla ricerca di fattori economici e produttivi favorevoli senza prevedere necessariamente un ritorno, in termini di risorse, ai territori da cui si risucchiano conoscenze e competenze. In secondo luogo, i processi di delocalizzazione, attivati sia da imprese distrettuali sia provocati dall'ingresso delle multinazionali, hanno cancellato alcune competenze manifatturiere locali (come l'orlatura, ad esempio) che permettevano di commissionare lavorazioni all'interno del territorio distrettuale (ma anche di confrontarsi quotidianamente con la produzione e quindi di cercare migliorie e produrre innovazioni di processo). In questo senso Durante afferma a più riprese il pericolo di questa separazione tra "mani" e "testa" (Carini, 2008), vedendo in essa la fine del meccanismo che ha permesso al distretto di raggiungere l'alta qualità produttiva riconosciutagli a livello internazionale. Al contrario, quelle aziende di piccolissime dimensioni che ancora operano nel settore del taglio e dell'orlatura evidenziano come la crisi attuale sia per loro poco pungente. Infine, quando si parla di rallentamento dei processi delocalizzativi, o anche di ritorni ("L'ora della de-globalizzazione", *Il Sole 24 Ore*, 8 marzo 2009) delle imprese delocalizzate ai territori di origine, emerge la contraddizione di un territorio che, perse o fortemente ridotte le competenze per le lavorazioni di base dei suoi processi produttivi, da un lato si promuove come territorio della conoscenza, dell'innovazione, del design e del controllo delle reti logistiche, ma dall'altro lato sembra affidare le funzioni di basso profilo a nuovi attori interni, che sono andati a riempire un vuoto, rispondendo ad una domanda non del tutto cessata e adesso, apparentemente, in crescita. Si creano nel distretto dei territori irregolari che riempiono lo spazio liberato dalle imprese che delocalizzando hanno impoverito il tessuto locale di relazioni, conoscenze e competenze.

Nell'analisi delle connessioni tra i territori produttivi del Veneto, della Romania e della Tunisia (Alaimo, Pasquato, 2009; Scroccaro, Sivieri, 2009) si possono rilevare flussi che portano non solo allo scambio di merci, ma anche di idee, persone e culture del lavoro,

generando nuove territorialità. La direzione delle rotte della delocalizzazione è strettamente legata al prodotto e ai processi produttivi richiesti (Marcus, 1995). Seguire questi processi ci ha portato in luoghi distinti. Così, se per le calzature tecniche prevale l'Est Europa (per prossimità e competenze pregresse), per la scarpa da città e per l'abbigliamento sportivo si impone/propone la Tunisia (costi inferiori, tradizione tessile). Le rotte stesse, nel loro dipanarsi, modificano i disegni delle delocalizzazioni creando nuove competenze e gerarchie tra i diversi territori produttivi.

Abbiamo visto come a Montebelluna sia preponderante l'economia dell'immateriale (Rullani, 2006), mentre in Romania e in Tunisia prevalga la produzione. Da una parte si creano l'idea e il modello della scarpa, si controllano i processi produttivi internazionali e si progetta la distribuzione commerciale dei prodotti, dall'altra si esegue il lavoro materiale. La suddivisione della filiera a livello globale (Tattara *et al.*, 2006) genera a Montebelluna disoccupazione e necessaria riconversione delle funzioni legate alle attività delocalizzate con tentativi di "ritorno" della produzione per riprodurre nel territori di partenza condizioni produttive competitive finora cercate all'estero, piena occupazione in Romania con iniziale processo di qualificazione professionale e occupazione dequalificata per gli operai della manovia in Tunisia, creando nuove gerarchie nei nodi della rete. Dietro le virtù della flessibilità e i successi della riconversione produttiva, si scorge il peso sociale della precarizzazione e della destrutturazione della forza lavoro tradizionale e dei territori locali.

Nell'esplorazione degli effetti territoriali dei processi economici globali resta ancora molto da fare.

Restando nel contesto del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, ad esempio sarebbe interessante, attraverso la multi-sited analysis (Marcus, 1995), cercare quali elementi vengono scambiati lungo le reti globali che connettono Montebelluna al mondo per valutare gli effetti della circolazione di merci, persone, culture e identità nella costituzione di territori e territorialità in movimento costante.

Bibliografia

Agnew J. (2000), Commentary 1 to Sack (1986), Classic in human geography revisited, *Progress in Human Geography*, 24, 91-99.

Alaimo A. (2009a), "La forma distretto può essere esportata? Il caso della Tunisia", in *Quaderni del Dottorato*, n. 3, Dipartimento di Geografia "G. Morandini", Università di Padova, Padova.

Alaimo A. (2009b), "Il territorio preso nella rete: il caso dell'imprenditoria veneta in Tunisia nei settori tessile e calzaturiero", in Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti*, Marsilio Editori, Venezia.

Alaimo A., Pasquato C. (2009), "Processi di trasformazione della forma distretto: territorialità in azione",in *Quaderni del Dottorato*, n. 3, Dipartimento di Geografia "G. Morandini", Università di Padova, Padova.

Amin A. (2002), "Spatialities of globalisation", *Environment and Planning A*, vol. 34, pp. 385-399.

Appadurai A. (1988), *The social life of things: commodities in cultural perspective,* Cambridge University press, Cambridge.

Appadurai A. (2001), *Modernità in polvere*, Meltemi Editore, Roma [ed. orig.,1996, *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, Minneapolis-London].

Ariano S., Quatrida D. (2009), "L'aquila di Vicenza e la tigre dei Tatra. Strategie di internazionalizzazione e trasformazioni territoriali: l'esempio del Parco industriale vicentino di Şamorin (Slovacchia)", in Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti*, Marsilio Editori, Venezia.

Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna.

Bauman Z. (2003), Intervista sull'identità, Editori Laterza, Roma-Bari.

Becattini G. (1989), "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto economico", *Stato e mercato*, 25, aprile, pp. 111-128.

Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.

Belussi F. (2003), *The changing governance of IDS: the entry of multinationals in local nets. The case of Montebelluna*, Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2003 on "Creating, sharing and transferring knowledge. The role of Geography, Institutions and Organizations", Copenhagen June 12-14.

Bertoncin M, Pase A. (2007) (a cura di), *Territorialità. Necessità di regole condivise e nuovi vissuti territoriali*, Franco Angeli, Milano.

Bertoncin M. (2004), *Logiche di terre e acque. Le geografie incerte del Delta del Po*, Cierre Edizioni, Sommacampagna (Verona).

Bertoncin M. (in corso di stampa), “Discorsi, artefatti e fatti territoriali. «Il Delta del Po: parco regionale o parco energetico nazionale?»”, in *Atti del XXX Congresso Geografico Italiano*, A.Ge.I., Firenze, 10-12 settembre, 2008.

Bertoncin M., Faggi P. (a cura di) (2006), *Cosa resta nel piatto? Fallimenti e promesse dell'agricoltura irrigua nella valle del Senegal,* L'Harmattan Italia, Torino.

Bertoncin M., Faggi P., Pase A. (2006), “Acqua, attori, territorio: per una geografia dello sviluppo locale nell'Africa asciutta”, *Geotema*, n. 24, pp. 68-78.

Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di) (2009), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti*, Marsilio Editori, Venezia.

Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di) (2009), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti*, Marsilio Editori, Venezia.

Bertoncin M., Pase A. (2005), “Un Nord Est oltre”, *N/E-analisi e commenti*, n. 2, marzo-aprile, pp. 6-8.

Bertoncin M., Pase A. (2008), *Attorno al Lago Ciad. Sguardi diversi sullo sviluppo*, L'Harmattan Italia, Torino.

Bertoncin M., Pase A. (2009), “Territorialità, delocalizzazione e internazionalizzazione: gli assunti e le domande generative della ricerca”, in Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti*, Marsilio Editori, Venezia.

Bertoncin M., Pase A. (a cura di) (2006), *Il territorio non è un asino. Voci di attori deboli*, Franco Angeli, Milano.

Bettiol M., Bosa M. (2004), “Percorsi innovativi nel distretto della calzatura di Montebelluna: il caso Geox”, *Economia e Società Regionale*, 1, pp. 65-85.

Binotto R. (1984), *Montebelluna e il suo comprensorio*, Accademia Montelliana, Montebelluna (Treviso).

Bonicatti C., Colarossi S., Bartoccini M., Grilli R., Saracino P., Mastrella R., “Le mappe dei distretti industriali”, in Ministero delle Attività Produttive-IPI, *L’esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma, IPI, 2002, pp. 74-78.

Bosio L. (a cura di) (1984), *Misurare la terra: centuriazione e coloni nel mondo romano. Il caso veneto*, Panini, Modena.

Braudel F. (1974), “Storia e scienze sociali. La «lunga durata»”, in Braudel F. (a cura di), *La storia e le altre scienze sociali*, Edizioni Laterza, Roma-Bari,pp. 153-193.

Braudel F. (1998), *Storia, misura del mondo*, il Mulino, Bologna [ed. originale: (1997), Histoire, mesure du monde, in de Ayala R., Braudel P. (a cura di), Les Ambitions de l'Histoire, Editions de Fallois].

Brenner N. (1998), “ Between fixity and motion: accumulation, territorial organization and the historical geography of the spatial scales”, *Environment and Planning D: Society and Spac*e, 16, 4, pp. 459-481.

Calvino I. (1983), *Palomar*, Einaudi, Torino.

Camagni R., Capello R. (a cura di) (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Milano, Franco Angeli.

Capello R. (2004), *Economia regionale. Localizzazione, crescita regionale e sviluppo*

locale, il Mulino, Bologna.

CESE (2005), *Portata ed effetti della delocalizzazione delle imprese, CCMI/014 - CESE 851/2005*, Bruxelles.

Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. (2006), “Modelli di sviluppo e strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane”, in Tattara G., Corò G., Volpe M. (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci, Roma..

Chieco Bianchi A., Tombolani M. (1988), *I Paleoveneti*, Programma, Padova.

Constantin F., de Giusti G., Tattara G. (2006), “Il decentramento produttivo in Romania in tre distretti del Nord-Est”, *Economia Veneta – EV,* n. 5, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Venezia.

Conti S. (1996), *Geografia economica: teorie e metodi*, UTET, Torino.

Conti S., Dematteis G., Lanza C., Nano F. (1991), *Geografia dell'economia mondiale*, UTET, Torino.

Corò G., Gurisatti P., Rossi A. (1998), “Il Distretto Sport System di Montebelluna”, in Corò G., Rullani E. (a cura di), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.

Corò G., Micelli S. (2006), *I nuovi distretti produttivi. Innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio Editori, Venezia.

Corò G., Rullani E. (a cura di) (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord-Est*, Franco Angeli, Milano.

Corò G., Tattara G., Volpe M. (2006), “I processi di internazionalizzazione come strategia di riposizionamento competitivo”, in Tattara G., Corò G., Volpe M. (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci, Roma, pp. 21-54.

Cox K.R. (1997), *Spaces of globalization. Reasserting the power of the local*, The Guildford Press, New York.

Cresta A. (2008), *Il ruolo della governance nei distretti industriali: un’ipotesi di ricerca e di classificazione,* Franco Angeli, Milano.

Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano.

D’Agostino Z. (2002), “Analisi dell’organizzazione logistica del distretto industriale di Montebelluna”*, Profili Economici*, n. 14, CCIAA di Treviso.

Dansero E. (1996), *Eco-sistemi locali. Valori dell'economia e ragioni dell'ecologia in un distretto industriale, Franco Angeli, Milano.*

Dansero E., Dematteis G., Governa F. (2006), “Territorialità e sviluppo locale tra Nord e Sud. Possibilità e limiti del modello SLoT”, in *Geotema* 24, pp. 108-119.

De Bortoli L. (a cura di) (2006), *Montebelluna e il mercato*, Danilo Zanetti Editore, Caerano di San Marco (Treviso).

De Marchi M. (2004), *I conflitti ambientali come ambienti di apprendimento*, CLEUP, Padova.

Delai N. (a cura di) (2006), *Le tensioni al cambiamento della forma-distretto*, UniCredit, Genova.

Dematteis G. (1985), *Le metafore della Terra. La geografia umana tra mito e scienza*, Feltrinelli, Milano.

Dematteis G. (1995), *Progetto implicito*, Franco Angeli, Milano.

Dematteis G. (2001), "Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali", in Bonora P. (a cura di), *SLoT Quaderno 1*, Baskerville, Bologna, pp. 11-30.

Dematteis G. (2008a), "Nuovi percorsi della geografia umana in una storia non lineare", *Quaderni storici*, 127, a. XLIII n. 1, aprile, pp. 15-32.

Dematteis G. (2008b), "Luoghi vissuti, luoghi inventati: la diversità geografico-culturale come risorsa rinnovabile", in Bertoncin M, Pase A. (a cura di), *Pre-visioni di territorio. Rappresentazioni di scenari territoriali*, FrancoAngeli, Milano.

Dematteis, Governa (2005), "Il territorio nello sviluppo locale. Il contributo del modello SLoT" in Dematteis G., Governa F. (a cura di), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, FrancoAngeli, Milano, pp.15-38.

Dicken P., (2003), *Global shift : reshaping the global economic map in the 21. Century,* Sage, London [etc.].

Dicken P., Kelly P.F., Olds K., Yeung H.W. (2001) "Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy", *Global Networks*, 1, pp. 99-123.

Durante A. (1983), *L'onorata società veneta sotto gli Asburgo. Il caso Montebelluna*, Accademia Montelliana, Montebelluna (Treviso).

Durante A. (a cura di) (2000), *Montebelluna Sportsystem distretto cosmopolita*, Zanetti, Montebelluna.

Durante A. (a cura di) (2006), *Patto per lo sviluppo del Distretto dello SportSystem* Montebellunese, Montebelluna SportSystem, Montebelluna (Treviso).

Durante A. (a cura di) (2009), *Rapporto OSEM 2008 e Previsioni 2009*, 24ª edizione, Veneto Banca Holding, Montebelluna.

Durante A., (2004), *Guida del Museo dello Scarpone e della Calzatura Sportiva di Montebelluna*, Danilo Zanetti Editore, Montebelluna.

Durante V., Polegato R. (a cura di) (2006), *Rapporto Osem. 23^ Edizione*, Montebelluna SportSystem e Vento Banca, Montebelluna (Treviso).

F. Callegari, "Strategie e modelli di internazionalizzazione del distretto di Montebelluna", *Economia e Società Regionale*, 2005 (2), vol. 90, pp. 136-164.

Faggi P. (1991), *La desertificazione. Geografia di una crisi ambientale*, Etaslibri, Milano.

Faggi P. (2008),"Presentazione", in Bertoncin M, Pase, A. *Attorno al lago Ciad. Sguardi diversi sullo sviluppo*, L'Harmattan Italia, Torino.

Farinelli F. (2008), "Che cos'è il territorio (e perché crediamo alle mappe)", in Bertoncin M, Pase A. (a cura di), *Pre-visioni di territorio. Rappresentazioni di scenari territoriali*, FrancoAngeli, Milano.

Fiorentini R., Tattara G., Volpe M. (2007), "L'internazionalizzazione, le imprese,

l’occupazione e le politiche del Veneto che cambia”, *Quaderni CRIAPI*, n. 1, settembre, pp. 9-15.

Fondazione Nord Est-Il Sole 24 Ore (2006), “L'Italia delle imprese. Rapporto 2006”, *Quaderni FNE*, Collana Ricerche, n. 36 – giugno.

Foresti G., Trenti S., (2006), “Apertura delle filiere produttive: la nuova collocazione dell'industria italiana nello scenario internazionale”, in Tattara G., Corò G., Volpe M. (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci, Roma, pp. 87-112.

Foresti G., Trenti S., (2007), “La ripresa dei distretti industriali nel biennio 2006-'07: un evento causale?”, *N/E-analisi e commenti*, n. 6, pp. 9-11.

Fortis M. (2005), *Il Made in Italy nel “nuovo mondo”: Protagonisti, Sfide, Azioni*, Ministero delle Attività Produttive, gennaio.

Foucault M. (1978), *Storia della sessualità, 1. La volontà di saper*e, Feltrinelli, Milano [ed. orig. 1976, Gallimard, Paris].

Franzina E. (1984), “Dopo il '76. Una regione all'estero”, in Lanaro S. (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Il Veneto*, Einaudi, Torino, pp. 469-576.

Gambarotto F., Rangone M., Solari S. (2002), “Competenze, attori, istituzioni: le forme dell'apprendimento collettivo nel milieu dell'occhiale e della scarpa sportiva di Montebelluna”, in Camagni R., Capello R. (a cura di), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Milano, Franco Angeli.

Gambino F., Sacchetto D. (2007) (a cura di), *Un arcipelago produttivo: migranti e imprenditori tra Italia e Romania,* Carocci, Roma.

Garcia Ballesteros A. (a cura di) (1998), *Métodos y técnicas cualitativas en geografía social*, Oikos-Tau, Barcelona.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2006), "La gestione delle catene di valore globali", in Tattara G., Corò G., Volpe M. (a cura di), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci, Roma.

Ginsborg P. (1989), *Storia d'Italia dal dopoguerra a oggi*, Einaudi, Torino.

Gottmann, J. (1973). *The significance of territory,* The University Press of Virginia Charlottesville.

Governa (2004), “Modelli e azioni di *governance*. Innovazioni e inerzie al cambiamento”, *Rivista Geografica Italiana*, 1, pp. 1-27.

Governa F. (2005), “Sul ruolo attivo della territorialità” in Dematteis G., Governa F. (a cura di), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Franco Angeli, Milano, pp. 39-67.

Governa F. (2006), “Territorio e territorialità fra risorse e valori”, in Bertoncin M., Pase A., (a cura di), *Il territorio non è un asino. Voci di attori deboli*, Franco Angeli, Milano, pp. 52-68.

Grespan A. (2008), “Dossier. Il Distretto dello Sportsystem di Montebelluna”, *Progetto Challenge – La sfida delle risorse umane per lo sviluppo competitivo dei distretti veneti*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Regione Veneto.

Guidolin M. (2008), *Analisi delle dinamiche di cambiamento del distretto di Asolo e*

Montebelluna e approfondimento dei nuovi modelli di business sviluppati dalle imprese distrettuali più dinamiche, Relazione interna al Progetto FIRB (responsabile Di Bernardo B.), Dipartimento di Scienze Economiche Marco Fanno, Università di Padova.

Hall S. (2006), "Culture nuove in cambio di culture vecchie", in Massey D., Jess P. (a cura di), in Massey D., Jess P. (a cura di), L*uoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino, pp. 145-186.

Haraway D.J. (1988), "Situated Knowledges: The Science question in feminism and the privilege of partial perspective", *Feminist studies*, n. 3, vol. 14, pp. 575-599.

Jess P., Massey D. (2006), "Luoghi contestati", in Massey D., Jess P. (a cura di), in Massey D., Jess P. (a cura di), *Luoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino.

Jessop B., Brenner N., Jones M. (2008), "Theorizing sociospatial relations", *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 26, pp. 389-401.

Jodorowsky A., 1996, *Quando Teresa si arrabbiò con Dio*, Feltrinelli, Milano

Johnston R. (2001), Out of the "moribund backwater": territory and territoriality in political geography, Political Geography, 20, 677-693.

Kelly P. F., Olds K. (2007), "Researching transnational networks" in Tickell A., Sheppard E., Peck J., Barnes T. (edited by), *Politics and Practice in Economic Geography*, Sage, London, pp. 255-266.

Latouche S. (2008), *Breve trattato sulla decrescita serena*, Bollati Boringhieri, Torino.

Latour B. (2000), *Politiche della natura. Per una democrazia delle scienze*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Latour B. (2005), *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford Univeristy Press, UK.

Longo L., Sommella R. (2003), "Lineamenti per una definizione dei sistemi locali territoriali in Capitanata: il caso Manfredonia", in Sommella R., Viganoni L. (a cura di), *SLoT quaderno 5. Territori e progetti nel Mezzogiorno*, Baskerville, Bologna, pp. 165-181.

Magnaghi A. (2000), *Il progetto locale,* Bollati Boringhieri*,* Torino.

Magnaghi A. (2006), "Gli atlanti del patrimonio e lo "statuto dei luoghi" per uno sviluppo locale autosostenibile", in Bertoncin M, Pase A. (a cura di), *Il territorio non è un asino. Voci di attori deboli*, FrancoAngeli, Milano.

Malmberg, T. 1980: *Human territoriality*. TheHague: Mouton.

Marcolongo B., Brigand R. (2010), "La pianura attraversata dal medio corso del fiume Brenta. Paesaggio naturale e paesaggio antropico", in *Quaderni della Brenta*, www.unisky.it/QuaderniDellaBrenta.

Marcus G. E. (1995), "Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography", in Annual Review of Anthropology, vol. 24, pp. 95-117.

Marini D. (2005), "Il Nord Est cuore della«Middle UE»", *N/E-analisi e commenti*, n. 2, marzo-aprile, pp. 2-5.

Marini D. (2009), "L'internazionalizzazione delle imprese: una nuova reciprocità fra economia, società e territorio", in Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di),

Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti,* Marsilio Editori, Venezia.

Marini D. (2010), "L'Italia delle imprese. Rapporto 2010", *Quaderni FNE*, Collana Ricerche, n. 59, giugno.

Marini D., Oliva S. (a cura di) (2009), *Nord Est 2009. X Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio/Fondazione Nord Est, Venezia.

Massey D, Jess P. (a cura di) (2006), *Luoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino [ed. orig., 1995, A place in the World? Places, Cultures and Globalization, The Open University, Oxford].

Massey D. (2006), "Pensare il luogo", in Massey D, Jess P. (a cura di), *Luoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino.

Massey D., Jess P. (2006), "Introduzione", in Massey D., Jess P. (a cura di), *Luoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino, pp. XV-XX.

Massey D., Jess P. (2006), "Luoghi e culture in un mondo diseguale", in Massey D, Jess P. (a cura di), *Luoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino.

McDowell L. (1992), "Doing Gender: Feminism, Feminists and Research Methods in Human Geography", *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Series, n. 4, vol. 17, pp. 399-416.

Messina P. (a cura di) (2008), *Reti di impresa e reti di città. Scenari evolutivi sostenibili per il Nordest*, Collana Dire & Fare per lo Sviluppo Locale , n. 4, Claup, Padova.

Minca C. (2001), *Introduzione alla Geografia Postmoderna,* CEDAM, Padova.

Mondada L. (2000), "Pratiques discursives et configuration de l'espace urbain", in Lévy J., Lussault M. (a cura di), *Logiques de l'espace, esprit des lieux*, Éditions Belin, pp. 165-175.

Montemaggi M., Severino F. (2007), *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.

Moore A. (2008), "Rethinking scale as a geographical category: from analysis to practice", *Progress in Human Geography* 32(2), pp. 203–225.

Morelli R. (2002), "La Romania? È in Puglia!", *Corriere della Sera*, 25 febbraio.

Moret J., Baglioni S., Efionayi-Mäder D. (2006), *The Path of Somali Refugees into Exile. A Comparative Analysis of Secondary Movements and Policy Responses*, Swiss Forum for Migration and Population Studies and United Nations High Commissioner for Refugees, Neuchâtel-Geneva.

Nagar R., Geiger S. (2007), "Reflexivity and positionality in feminist fieldwork revisited", in Tickell A., Sheppard E., Peck J., Barnes T. (edited by), *Politics and Practice in Economic Geography*, Sage, London, pp. 267-278.

Paasi A. (2000), Commentary 2 to Sack (1986), Classic in human geography revisited, *Progress in Human Geography*, 24, 91-99.

Pasquato C. (2008), "Il territorio del Distretto dello SportSystem di Montebelluna: dalle origini della vocazione calzaturiera all'apertura alle reti economiche globali", in *Quaderni del Dottorato*, n. 2, Dipartimento di Geografia "G. Morandini", Università di Padova, Padova.

Pasquato C., Buzzati S. (2009), “Tra successo e fallimento. Le sfaccettature della territorialità del distretto dello SportSystem di Montebelluna”, in Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di), *Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti,* Marsilio Editori, Venezia.

Pedone C. (2000), “El trabajo de campo y los métodos cualitativos”, *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, n. 57, 1 febbraio.

Philip L.J. (1998), “Combining quantitative and qualitative approaches to social research in human geography, an impossible mixture?”, *Environment and Planning A*, n. 30, pp. 261-276.

Porcellato D. (2008), “Tecnica Group & Novation S.p.a.”, Università di Padova, 4 giugno (presentazione in ppt).

Provincia di Treviso (a cura di) (2008), “Allegato N. Aree produttive in provincia di Treviso”, Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale – PTCP.

Quaini M. (2008), “Premessa”, Quaderni storici, 127, a. XLIII n. 1, aprile, pp. 3-13.

Raffestin C. (1981), *Per una geografia del potere*, Edizioni Unicopli, Milano.

Raffestin C. (2006), “L'industria: dalla realtà materiale alla «messa in immagine»”, in Dansero E., Vanolo A. (a cura di), *Geografie dei paesaggi industriali in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

Raffestin C. (2007), “Territorialità”, in Bertoncin M, Pase A. (a cura di), *Territorialità. Necessità di regole condivise e nuovi vissuti territoriali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 21-31.

Redini V. (2008), *Frontiere del “made in Italy”. Delocalizzazione produttiva e identità delle merci*, Ombre Corte, Verona.

Remotti F. (1996), *Contro l'identità*, Laterza, Roma-Bari.

Rose G. (2006), “Luogo e identità: un senso del luogo”, in Massey D., Jess P. (a cura di), *Luoghi, culture e globalizzazione*, Utet Università, Torino.

Roverato G. (1984), “La terza regione industriale”, in Lanaro S. (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Il Veneto*, Einaudi, Torino, pp. 163-230.

Rullani (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci Editore, Roma.

Rullani E. (2006), *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, Marsilio Editori, Venezia.

Saba A. (1995), *Il modello italiano*, Franco Angeli, Milano.

Sacchetto D. (2004), *Il Nordest e il suo Oriente. Migranti, capitali e azioni umanitarie*, Ombre Corte, Verona.

Sack, R. D. (1983). Human territoriality: a theory. *Annals of the Association of American Geographers*, *73*, 55–74.

Sack, R. D. (1986). *Human territoriality: its theory and history*, Cambridge University

Press, Cambridge.

Sack, R. D. (1997), *Homo geographicus: a framework for action, awareness and moral concern.*, MD: Johns Hopkins University Press, Baltimore.

Sack, R. D. (2000), Author's response, Classic in human geography revisited, *Progress in Human Geography*, 24, 91-99.

Santangelo M. (2005), "Transcalaità e multiscalarità dello sviluppo locale" in Dematteis G., Governa F. (a cura di), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT, FrancoAngeli, Milano*, pp. 68-85.

Sassen S. (2000), "Territory and Territoriality in the Global Economy", *International Sociology*, Vol 15(2), pp. 372-393.

Sassen S. (2008), "Né globale, né nazionale: la terza dimensione dello spazio nel mondo contemporaneo", *il Mulino*, n. 6, pp. 969-980.

Sciascia S. (2008), "Geox", in Alberti F.G., Sciascia S., Tripodi C., Visconti F., *Entrepreneurial growth in industrial districts. Four Italian cases*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, pp. 113-128).

Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano.

Scroccaro A. (2008), *La délocalisation des entreprises du district de la chaussure de Montebelluna dans le Département de Timiş (Romania): quels acteurs, quels territoires et quelles nouvelles territorialités* ?, Tesi di laurea, Università Paul Valéry Montpellier III.

Scroccaro A., Sivieri C. (2009), "Timişoara e l'imprenditoria della calzatura veneta. Dal distretto dello Sportsystem di Montebelluna a «Trevişoara»", in Bertoncin M., Marini D., Pase A. (a cura di), Frontiere mobili. Delocalizzazione e internazionalizzazione dei territori produttivi veneti, Marsilio Editori, Venezia.

Segre A., Dansero E. (1996), *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio*, UTET, Torino.

Serena A. (1998), *Cronaca Montebellunese*, riedizione dell'edizione postuma (1948), a cura di De Bortoli L. per Biblioteca Comunale di Montebelluna, Canova Editore, Treviso.

Soja, E. (1971), *The political organization of space*, Association of American Geographers, Commission on College Geography, Washington, DC.

Spaltro E. (1984), *Sentimento del poter*e, Bollati Boringhieri, Torino.

Stabilini G., Baglieri E. (2002), *Il Caso Skiboot 2.0*, Bocconi, Milano.

Stella G.A. (2000), *Schei. Dal boom alla rivolta: il mitico Nordest*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.

Tattara G. (a cura di) (2001), *Il piccolo che nasce dal grande: le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano.

Tattara G., Corò G., Volpe M. (a cura di) (2006), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Carocci, Roma.

Tattara G., Volpe M. (2001), "I distretti industriali: definizione e storia", in Tattara G. (a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande: le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano.

Tickell A., Sheppard E., Peck J., Barnes T. (edited by) (2007), *Politics and Practice in Economic Geography*, Sage, London.

Toninelli P. A. (2006), *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Torresin E. (a.a. 1982-83), *L'Italia dei mestieri: il distretto industriale di Montebelluna e la produzione di calzature sportive da montagna*, Tesi di Laurea, Facoltà di Scienze Politiche, Università di Padova.

Turato F. (2003), Le nuove frontiere dell'internazionalizzazione. Modelli ed organizzazione sui mercati di Cina, India e Brasile, Quaderni FNE, collana ricerche, n.15-novembre.

Turco A. (1988), *Verso una teoria geografica della complessità*, Unicopli, Milano.

Turco A. (2003), *Abitare l'avvenire. Configurazioni territoriali e dinamiche identitarie nell'età della globalizzazione*, Bollettino della Società Geografica Italiana, Roma, Serie XII, vol. VIII, pp. 3-20.

Turco A. (a cura di) (2002), *Paesaggio: pratiche, linguaggi, mondi*, Diabasis, Reggio Emilia.

Wallerstein I. (2003)*, Alla scoperta del sistema mondo,* Manifestolibri, Roma.

Yeung H.W. (2000), "Organizing 'the firm' in industrial geography I: networks, institutions and regional development", *Progress in Human Geography*, 24, 2, pp. 301-315.

Zanchetta T. (a cura di) (2004), *Il Castello di Montebelluna*, Gruppo archeologico del Montello, Grafiche Antiga, Cornuda.

Articoli di giornale:

"Attenti alla bolla", *Internazionale*, n. 824, 4/10 dicembre 2009, anno 17, pp. 36-44.

"Delocalizzare è necessario, ma piace poco", *il Gazzettino*, 4 dicembre 2007.

"Geox sfida la crisi inaugurando nuovo stabilimento", *GDOWeek, il Sole 24 Ore Business Media*, 5 marzo 2010.

"Geox, inaugurato il nuovo stabilimento per Polegato investimento da 120 milioni", *la Repubblica*, 4 marzo 2010.

"Geox: Scajola inaugura nuovi stabilimenti del gruppo", *Libero*, 4 marzo 2010.

"L'ora della de-globalizzazione", *Il Sole 24 Ore*, 8 marzo 2009.

"Luci, basta delocalizzare all'estero", *il Messaggero del Veneto*, 16 gennaio 2010.

"Mr. Geox 'mangia' Diadora? Sciopero", *Oggi Treviso*, 16 giugno 2009.

"Scajola inaugura lo stabilimento da 120 milioni", *Oggi Treviso*, 4 marzo 2010.

"Signoressa, Geox apre un polo da 120 milioni di euro", *la Tribuna di Treviso*, 4 marzo 2010.

"Treviso. Blitz notturno della polizia: i cinesi si barricano nel laboratorio", *il Gazzettino.it*, 4 marzo 2010.

Carini A. (2008), "Montebelluna, l'hub dello scarpone", *Affari e Finanza*, *la Repubblica*, 21 aprile.

Carra I., Liso O. (2009), “Innse, gli operai salvano la "loro" fabbrica”, *la Repubblica*, 11 agosto.

Castoldi V. (2008), “Aree industriali: nel 2020 ne rimarranno la metà”, *Oggi Treviso*, 19 maggio.

Ceron M. (2010), “Blitz nel laboratorio lager, operaio precipita dal soffitto”, *OggiTreviso*, 4 marzo.

Corò G., “Nord-Est e Mezzogiorno: i sentieri incrociati dello sviluppo italiano”, *Meridiana*, n. 34/35, 1999, pp. 97-131.

Favero (2010), “Polegato: «Terra di inventori che dimentica i brevetti»”, *Corriere del Veneto*, 3 luglio.

Favero G. (2010), “Geox, maxi investimento veneto. «Città» logistica da 120 milioni”, *Corriere del Veneto.it*, 4 marzo.

Gallino L. (2009), “Battaglia alla Innse di Milano”, *la Repubblica*, 6 agosto.

Gallino L. (2010), “La globalizzazione dell'operaio”, *la Repubblica*, 14 giugno.

Gatti F. (2009), “I senza lavoro”, *L'espresso*, 3 settembre.

Mania R. (2010), “Anno 2010, la fuga delle multinazionali da Glaxo a Severstal, da Alcoa a Yamaha”, *la Repubblica*, 7 febbraio.

Martinelli A. (2010), “Cina: le conseguenze degli scioperi”, *Il Fatto Quotidiano*, 19 giugno.

Mattioni G. (2010), “Dal nuovo stabilimento di Geox 360mila paia di scarpe al giorno”, *il Giornale*, 4 marzo.

Pyriochos D. (2010), “Glaxo choc, chiude il centro ricerche. A casa 550 «cervelli», nonostante gli utili in crescita. «Delocalizzano in Cina»”, *Corriere del Veneto.it*, 4 febbraio.

Rose G. (1997), “Situating knowledges”, Progress in Human Geography, 21, pp. 305-320.

Turani G. (2009), “Quando si inceppa il motore del nord est”, *la Repubblica*, 23 febbraio.

Turani G. (2010), “Passaggio a Nord Est tra i capannoni vuoti”, *la Repubblica*, 15 febbraio.

Sitografia:

"First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises", David Audretsch, Robvan der Horst, Ton Kwaak, Roy Thurik Zoetermeer, January 12, 2009 (This project has been commissioned by the European Commission, Directorate General Enterprise and Industry): http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf.

Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf.

Archivio fotografico calzature, Museo dello Scarpone: www.museoscarpone.it/index.php/archivio-fotografico-calzature.

Brandforum.it. L'osservatorio italiano sul branding: www.brandforum.it/pdf/GeoxIntervista.pdf.

Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato di Treviso, alla pagina: http://www.tv.camcom.it/docs/Sono/index.htm.

Catalogo fotografie storiche della Biblioteca Comunale di Montebelluna: http://www.bibliotecamontebelluna.it/catalogo_foto_storiche/fondi.php.

Commissione europea, La nuova definizione di PMI. Guida dell'utente e modello di dichiarazione: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf.

Fondazione Museo dello Scarpone e della Scarpa Sportiva di Montebelluna: www.museoscarpone.it.

Portale di informazione aziendale del gruppo Lafuma: www.lafuma.com.

Magazine Pragma: www.magazinepragma.it/musica/artisti/13479-lmo-srl-festeggia-10-anni-in-italia.html.

Istituto per la Promozione Industriale, Agenzia tecnica del Ministero dello Sviluppo Economico: www.ipi.it.

L'Isola dei Delocalizzati: http://isoladeidelocalizzati.wordpress.com/2010/06/03/geox-la-non-produzione-italiana/.

Distretti del Veneto, Regione Veneto: www.distrettidelveneto.it.

Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti: www.mit.gov.it.

Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione, *D.M. 18 settembre 1997, Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese:* www.mincomes.it/strumenti/dm180997.htm.

Distretto dello Sportsystem di Montebelluna: www.montebellunadistrict.com.

Portale di informazione aziendale del gruppo Geox: www.geox.biz.

Portale di informazione aziendale del gruppo Salomon: www.salomon.com.

Portale di informazione aziendale del gruppo Rossignol: www.rossignol.com/IT/rossignol-company.html

Rapporto Istat 2006 sui Distretti Industriali elaborato a partire dai dati dell'8° Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi (Istituto Nazionale di Statistica - Istat, (aggiornamento 2006), *I Distretti Industriali, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001)*: http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20051216_00/testointegrale.pdf.

SME fact sheet Italy Report: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_fact_sheet_it_en.pdf.

Storiadimpresa: www.storiadimpresa.it.

ISPO - Internationale Fachmesse für Sportartikel und Sportmode in München – Sportmesse: www.ispo.com.

Legislazione:

Normativa comunitaria:

Regolamento (CE) n. 450/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008,

che istituisce il codice doganale comunitario (Codice doganale aggiornato).

Normativa italiana:

Legge n. 443/1985, Legge-quadro per l'artigianato (modificata e integrata dalla Legge 5 marzo 2001, n. 57 recante "Disposizioni in materia di apertura e regolazione dei mercati").

Legge n. 317/91 "Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese“.

Legge n. 140/99, "Norme in materia di attività produttive".

Legge n. 55/2010, “Disposizioni concernenti la commercializzazione di prodotti tessili, della pelletteria e calzaturieri”.

Normativa della Regione Veneto:

Legge regionale n. 8/2003, “Disciplina dei Distretti Produttivi ed interventi di politica industriale locale” (e le modifiche introdotte successivamente dalla Legge regionale n. 5/2006).

Documentari:

“Mondovino“, regia di Jonathan Nossiter, Casa di produzione Goatworks & Les Films de la Croisade, Francia 2004.

“L'incubo di Darwin”, regia di Hubert Sauper, prodotto da Hubert Sauper. Barbara Albert. Martin Gschlacht, Edouard Mauriat, Antonin Svoboda e Hubert Toint, Austria/Belgio/Francia 2004.

Appendice 1 – La mappa degli attori

Strumento di individuazione degli attori territoriali in seguito alla prima fase del lavoro di ricerca (ricerca bibliografica, letteratura di settore e consultazione di esperti sul caso di studio).

SCALA DI RIFERIMENTO	CATEGORIA ATTORIALE	ATTORI	SOTTOGRUPPI
LOCALE	Attori produttivi	Piccole e medie imprese (PMI) del distretto	Appartenenti al distretto storico
			Firmatarie del Patto di Distretto
			Nate nella prima fase di sviluppo del distretto ("territorio-artigiano")
			Nate nella seconda fase di sviluppo del distretto ("territorio-impresa")
			Nate nella fase attuale ("territorio-transnazionale")
			Con sedi produttive o relazioni commerciali con Romania (Timisoara) o Tunisia
		Grandi imprese locali	Appartenenti al distretto storico
			Firmatarie del Patto di Distretto
			Nate nella prima fase di sviluppo del distretto ("territorio-artigiano")
			Nate nella seconda fase di sviluppo del distretto ("territorio-impresa")
			Nate nella fase attuale ("territorio-transnazionale")
			Con sedi produttive o relazioni commerciali con Romania (Timisoara) o Tunisia
		Multinazionali con sedi nel distretto	
		Lavoratori della manovia	
		Lavoratori della logistica	
		Lavoratori del design	
		Sindacati	Sedi locali dei tre sindacati confederali
		Altri	sedi locali di associazioni di categoria
	Attori istituzionali	Comuni	Montebelluna, Asolo, Maser, Altivole, Caerano San Marco…
		Enti di formazione pubblici e privati	
		altri	associazioni del territorio implicate nel processo (Distretto dello SportSystem)
PROVINCIAL	attori	Associazioni di	Unindustria Treviso

E	produttivi	categoria	CNA Treviso (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa)
			altri
		sindacati	femca, filtea, uiltA
		altri	
	Attori istituzionali	Provincia di Treviso	
		Camera di Commercio	
		Enti di formazione	
		Enti di avviamento al lavoro	
		Sindacati	
REGIONALE	attori produttivi	associazioni di categoria	
		sindacati	
	Attori istituzionali	regione	
		enti di appoggio all'internazionalizzazione	
		enti di ricerca privati	
		universita' e enti di formazione	
NAZIONALE	attori produttivi	associazioni di categoria	
		sindacati	
	Attori istituzionali	ministero attivita' produttive	
		ministero lavoro	
		ministero istruzione e ricerca	
		ice	
		camera di commercio	
INTERNAZIONALE	attori produttivi	associazioni di categoria che riuniscono l'imprenditoria italiana/veneta all'estero	esempio: unindustria italia-romania
	Attori istituzionali	camere di commercio italiane all'estero	
		uffici dell'unione europea per l'internazionalizzazione	

Appendice 2 – La classificazione dell'attore imprenditoriale

CLASSIFICAZIONE DELLE AZIENDE DA CONTATTARE	
CLASSIFICAZIONE TEMPORALE	
	aziende nate nella prima fase di sviluppo distrettuale (territorio artigiano)
	aziende nate nella seconda fase di sviluppo distrettuale (territorio impresa)
	aziende nate nella terza fase di sviluppo distrettuale (territorio transnazionale)
CLASSIFICAZIONE PER DIMENSIONE	
	aziende individuali
	micro imprese
	piccole imprese
	medie imprese
	grandi imprese
	multinazionali
CLASSIFICAZIONE PER POSIZIONE NELLA FILIERA	
	produttore (con marchio o senza marchio)
	terzista
	fornitura componenti
	studi di progettazione e design
	commerciali
CLASSIFICAZIONE PER SETTORE PRODUTTIVO	
	calzatura tecnica invernale
	calzatura tecnica sportiva
	calzatura classica
	abbigliamento
	accessori

CLASSIFICAZIONE PER TIPO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E DESTINAZIONE		
	aziende che delocalizzano	Romania / Tunisia*
	aziende che hanno attivi rapporti di fornitura internazionale	
	aziende che internazionalizzano	
	aziende che non delocalizzano	
	aziende che sono rientrate dall'estero	
CLASSIFICAZIONE PER ADESIONE AL PATTO DI DISTRETTO 2007-2009		
	firmatarie	
	non firmatarie	
	firmatarie ma di altre aree d'Italia (26 su 152)	
CLASSIFICAZIONE PER TRASFORMAZIONI DELL'AZIENDA		
	aziende che hanno chiuso	
	aziende che hanno cambiato posizione nella filiera	
	aziende che hanno cambiato dimensione	

* Sono state seguite le traiettorie principali delle aziende distrettuali all'estero, ma si è tentato di osservare gli spostamenti dall'Est Europa al Nord Africa, processo che emerge da alcuni studi di settore (Osem, 2009 e ricerche della FNE), attraverso i casi inclusi nel Progetto di Ateneo.

Appendice 3 – Tracce di intervista

La prima traccia è stata elaborata dai responsabili del progetto di Ateneo (M. Bertoncin e A. Pase) come base di partenza per le indagini del gruppo, mentre la seconda e la terza sono adattamenti personali per due categorie di attori incontrate nel lavoro di campo (imprese storiche e sindacati).

1) Inchiesta sul terreno – Traccia per le interviste del Progetto di Ateneo

Domande e questioni di fondo

Il progetto territoriale esogeno: Come è nato? Come si presenta ora, come è strutturato? (come è pensato, descritto, veicolato…)

Come si integra con la territorialità endogena? Cosa c'era prima e come si rapporta con quanto accade dopo? Quali sono le reti di alleanze stabilite sul territorio, quali le opposizioni?

Vi sono e quali sono gli effetti di feedback sul territorio di partenza?

Temi sullo sfondo: l'esportazione di modelli territoriali, la diffusione dell'innovazione territoriale, la costruzione di un "nuovo territorio europeo" (e mediterraneo, per la Tunisia), il passaggio dal comunismo al capitalismo nella sua specificità territoriale (per i Paesi dell'Est), le forme territoriali della globalizzazione…

Domande per incontro con dirigenti industriali (la Romania è utilizzata come esempio)

Quali motivazioni hanno spinto/determinato la delocalizzazione in Romania?

Nel momento della scelta di localizzazione, l'azienda era in possesso di informazioni sulla storia, la cultura e il territorio del Paese in cui avrebbe spostato le sue attività produttive? Quali sono stati i canali informativi (contatti personali, Camere di commercio, associazioni datoriali…)?

Come è avvenuta l'individuazione dell'area di insediamento? Quali sono stati i primi contatti?

L'inizio e la storia: che forma aveva il primo insediamento (numero dipendenti,

dimensione della fabbrica)? Quali sono stati gli stadi successivi di evoluzione (che evoluzione ha avuto il numero di dipendenti, la produzione, l'estensione degli stabilimenti)?
Con quali attori (autorità, organizzazioni, persone…) locali si è collaborato per l'insediamento della ditta?
Come è stata accolta dal territorio locale l'azienda? Con sospetto perché straniera, con apertura? Vi è stato un cambiamento nel tempo dell'atteggiamento degli attori locali?

Quali sono state le principali difficoltà incontrate nel trasferimento e nel radicamento dell'impresa in Romania? (all'interno dell'impresa: rapporti con il personale italiano, con il personale straniero, "culture" diverse del lavoro…; all'esterno dell'impresa: difficoltà burocratiche, legislative, reazione dell'opinione pubblica italiana, dei sindacati; all'estero: livello di preparazione del personale locale, rapporti con le istituzioni locali, atteggiamento opinione pubblica locale)? Come sono state affrontate queste difficoltà?

Come giudica le condizioni di vita dei territori in cui ha spostato la sua impresa (reddito, casa, possibilità di curarsi, sicurezza pubblica)?
Quali opportunità ha creato la ditta per gli abitanti/il territorio locale? L'azienda ha costruito/comprato abitazioni, luoghi di ritrovo, impianti sportivi etc. per i propri dipendenti e/o per gli abitanti della zona?
Si sono consolidati contatti con la realtà locale: con le scuole per la preparazione delle maestranze, con aiuti per interventi sociali o culturali, come sponsorizzazione di eventi sportivi, come presenza nei mass-media locali…?
Il diffondersi dell'imprenditoria straniera trasformerà, più o meno radicalmente, i caratteri originari/tradizionali dei territori locali. Ha già notato dei cambiamenti? Lei ritiene che questo processo sia sempre positivo o che cancelli l'identità di tali territori?

La presenza della ditta ha creato/favorito lo sviluppo di una filiera locale della scarpa? Si sta formando un distretto industriale? Se sì, simile o in cosa diverso da quello di provenienza, dal distretto trevisano della scarpa? Con quante/quali aziende di capitale/gestione italiana la ditta intrattiene rapporti nell'area? Di che tipo di rapporti si tratta (subfornitura, collaborazione commerciale, sinergie nei rapporti con attori locali)? Vi è collaborazione con aziende costruite/gestite da rumeni?

Indipendentemente dalle imprese straniere presenti nel territorio, è a conoscenza della presenza di valide opportunità di preparazione o aggiornamento professionale per giovani?

E' soddisfatta la ditta dell'investimento fatto? Considera stabile la sua presenza nell'area?
Pensa di estendere ancora la sua presenza nell'area/in Romania? O pensa piuttosto di delocalizzare in altri Paesi?
Con l'ingresso della Romania nella UE, come si è modificato il mercato del lavoro locale? Vi sono state altre modificazioni importanti?

Ritiene si sia creato un certo "senso di appartenenza" dei lavoratori rumeni all'azienda italiana? C'è molta richiesta di assunzione?

Rispetto all'idea iniziale vi sono state modificazioni per adattare il progetto alla realtà locale?

Vi sono molti dipendenti italiani nella ditta Romania? In che ruoli? Gli italiani normalmente si trovano tra loro o sono prevalenti i contatti con la realtà locale? Quali le difficoltà (culturali, personali, linguistiche, professionali…) per il loro inserimento nella realtà locale? Come sono state affrontate?
Lei risiederebbe stabilmente nel Paese dove l'azienda ha spostato le attività produttive? Se sì, perché? Se no, perché?
A suo avviso, il paesaggio del luogo in cui ha spostato la sua azienda è… (brutto, noioso, bello, molto bello)? (eventuale descrizione qualitativa)

Dopo aver conosciuto i territori stranieri in cui ha spostato la sua impresa, ha maturato uno sguardo diverso sul territorio nazionale (sul territorio in cui è insediata in Italia la sua impresa)? Quali riflessioni evidenzierebbe?

Domande per gli attori locali (Paese di insediamento)

Quando è iniziata la presenza di aziende italiane sul territorio? In che modo si sono presentate queste aziende? Quali attori hanno contattato? Come hanno selezionato l'area di insediamento? Come hanno selezionato il personale?
Quale l'atteggiamento degli imprenditori rispetto alla cultura del lavoro locale?

Come è stata accolta dal territorio locale l'azienda? Con sospetto perché straniera, con apertura? Vi è stato un cambiamento nel tempo dell'atteggiamento dell'azienda verso gli attori locali?

Quali sono state le principali difficoltà generate dal trasferimento e dal radicamento dell'impresa italiana nel territorio locale? Come sono state affrontate dagli attori locali queste difficoltà?

L'insediamento di imprese italiane ha creato opportunità per gli abitanti/il territorio locale? L'azienda ha costruito/comprato abitazioni, luoghi di ritrovo, impianti sportivi etc. per i propri dipendenti e/o per gli abitanti della zona?
Si sono consolidati contatti con la realtà locale: con le scuole per la preparazione delle maestranze, con aiuti per interventi sociali o culturali, come sponsorizzazione di eventi sportivi, come presenza nei mass-media locali…?
Il diffondersi dell'imprenditoria straniera trasformerà, più o meno radicalmente, i caratteri originari/tradizionali dei territori locali. Ha già notato dei cambiamenti? Lei ritiene che questo processo sia sempre positivo o che cancelli l'identità del suo territorio?

La presenza delle aziende italiane ha creato/favorito lo sviluppo di una filiera locale nella produzione X? Si sta formando un distretto industriale? Vi sono imprenditori locali che hanno iniziato attività produttive/commerciali in collaborazione con le aziende italiane?

Come giudica l'offerta formativa e di aggiornamento professionale nel suo territorio?

Pensa che l'insediamento delle imprese italiane nell'area sia stabile? O pensa piuttosto che coglieranno presto altre occasioni di delocalizzazione?
Con l'ingresso della Romania nella UE, come si è modificato il mercato del lavoro locale? Vi sono state altre modificazioni importanti?

Ritiene si sia creato un certo "senso di appartenenza" dei lavoratori rumeni all'azienda italiana? C'è molta richiesta di assunzione? I lavoratori rumeni preferiscono l'assunzione in aziende italiane o locali?

I lavoratori italiani normalmente si trovano tra loro o sono prevalenti i contatti con la realtà

locale? Quali le difficoltà (culturali, personali, linguistiche, professionali…) per il loro inserimento nella realtà locale? Come sono state affrontate?
Sono stati aperti ristoranti italiani, attività commerciali di “made in Italy”, scuole di lingua e/o cultura italiana?

Vi sono contatti con attori italiani dell'area di provenienza delle aziende (sindacati, istituzioni locali, associazioni culturali…)?

Domande per attori locali (Paese di partenza)
Quali motivazioni, a suo avviso, hanno spinto/determinato la delocalizzazione in Romania delle aziende locali?
E' a conoscenza se, nel momento della scelta di localizzazione, l'azienda era in possesso di informazioni sulla storia, la cultura e il territorio del Paese in cui avrebbe spostato le sue attività produttive? Quali sono stati i canali informativi (contatti personali, Camere di commercio, associazioni datoriali…)?

Come è stato comunicato ai lavoratori, alle istituzioni locali, al territorio la scelta di delocalizzare? Quali reazioni vi sono state da parte degli attori locali? Vi è stata modificazione nel tempo dell'atteggiamento degli attori locali (prima paura, poi assuefazione, rassegnazione, oppure individuazione di nuove opportunità…ad esempio…)?
Vi è stata una reazione a catena: delocalizzata un'azienda, altre si sono indirizzate verso quell'area?

Quali sono state le principali difficoltà generate dal trasferimento dell'impresa in Romania (all'interno dell'impresa e all'esterno)? Come sono state affrontate queste difficoltà?

Come giudica le condizioni di vita dei territori in cui le aziende locali hanno delocalizzato (reddito, casa, possibilità di curarsi, sicurezza pubblica)?
Come giudica abbia inciso il trasferimento dell'impresa sulle condizioni dei territori di partenza?
Avete cercato contatti con gli attori dei territori di insediamento (sindacati, istituzioni, associazioni…)? Se sì, oggi questi rapporti sono stabili, proficui?

Si è indebolito con la delocalizzazione il distretto industriale di partenza? E' solo un

depauperamento o si assiste allo spostamento verso attività a maggiore contenuto tecnico/ valore aggiunto (prototipazione, commercializzazione, marketing…)?

Pensa che le aziende intendano delocalizzare ancora? Nello stesso Paese o in altri? Cosa resterà in Italia?

Gli attori locali hanno messo in atto strategie per rendere più "competitivo" il territorio locale (marketing territoriale, o iniziative di valorizzazione del patrimonio locale…)? Vi è stata una reazione alle dinamiche della globalizzazione che hanno investito i territori?

Vi sono molti dipendenti italiani che sono andati a lavorare in Romania? In che ruoli? Sa come si trovano? Stanno tra loro o sono prevalenti i contatti con la realtà locale? Quali le difficoltà (culturali, personali, linguistiche, professionali…) per il loro inserimento nella realtà straniera? Come sono state affrontate?

Sui prodotti

Può essere interessante seguire il percorso "territoriale" di un prodotto: dove viene progettato, da dove vengono i suoi componenti, dove viene assemblato, dove e come viene commercializzato… Per leggere la rete di relazioni intorno ad esso.

Sulle persone

Può essere interessante seguire il percorso "territoriale" delle persone (luoghi e tempo di permanenza): imprenditori, dipendenti italiani, dipendenti stranieri…

2) Modello di intervista per aziende storiche per ripercorrere le storie di vita/d'impresa:

La nascita dell'azienda

- Chi apre l'azienda? Da quali esperienze precedenti viene?
- Ci sono addetti? Quanti? Da dove vengono? Quali le loro competenze?
- Processo produttivo e prodotti: com'è avvenuta la scelta di quel tipo di produzione?

Da dove arrivano le materie prime? La lavorazione è completamente manuale?

- Dove vengono vendute le calzature? Da chi?
- Quali le relazioni con altre aziende del territorio? Esistono consorzi di aziende? E le relazioni con le istituzioni?

Anni Cinquanta-Sessanta:

- Cambia il modello dirigenziale?
- Come cambiano i processi di produzione e i prodotti? Cambiano le materie prime? Da dove vengono? Vengono introdotti macchinari? Come cambia la distribuzione?
- Cambia il numero di addetti? Le loro competenze? Da dove vengono?
- Si stabiliscono nuove relazioni sul territorio? Appaiono nuovi attori (sindacati, associazioni di categoria…)? Esistono forme consortili o di associazione tra le imprese calzaturiere locali?
- Si stabiliscono relazioni con attori esterni al territorio locale (per la distribuzione, le materie prime, …)?

Anni Settanta

- Quali le competenze ed esperienze del nuovo titolare?
- La trasformazione da azienda artigianale a industriale: prodotto e processo (Come cambiano i processi di produzione e i prodotti? Dagli scarponi da sci agli stivali da moto: ragioni di una scelta… Cambiano le materie prime? Da dove vengono? Vengono introdotti macchinari? Come cambia la distribuzione?)
- Avvengono cambiamenti di sede dello stabilimento?
- Cambia il numero di addetti? Le loro competenze? La loro provenienza?
- Quali le relazioni sul territorio e all’esterno? Con altre imprese, associazioni di categoria, sindacati, consorzi, istituzioni, banche…?
- La dimensione internazionale della distribuzione: quali le relazioni che si stabiliscono?
- Da quando si sente parlare di distretto?

Anni Ottanta e Novanta

- La crisi di inizio anni ’80 come incide? Cambia qualcosa?

- Il crollo del Muro di Berlino (1989) e l'apertura dei mercati dell'est Europa, come cambiano la realtà dell'azienda?
- La crisi di inizio anni '90?
- Il passaggio da Lira ad euro?
- Il processo di allargamento dell'Unione Europea?

Periodo recente:

- Come cambiano le competenze e la formazione delle nuove generazioni di imprenditori?
- Trasformazioni di prodotto e di processo: quali le produzioni? Come avviene il processo produttivo per ogni tipo di calzatura? Dove avviene l'ideazione? E la produzione? Da dove arrivano le materie prime o i componenti? E i macchinari? Come cambia la distribuzione? Partecipazione a Fiere?)
- Cambia il numero di addetti? Le competenze? La provenienza?
- Quali le nuove relazioni sul territorio e quali quelle che vengono perdute? Quali le nuove relazioni internazionali? (con altre imprese di diverse fasi della filiera, con altre aziende in generale, con associazioni di categoria, sindacati, istituzioni, banche, altre associazioni, istituti di formazione, consorzi…)
- Quali i progetti a cui l'impresa partecipa o che vengono promossi dalla stessa? (di formazione, missioni economiche, progetti con ricadute sul territorio, progetti del territorio con ricadute per l'azienda…)
- Quali i rapporti con il Distretto dello SportSystem?
- Quali le relazioni con le altre imprese storiche del distretto?

TRASFORMAZIONI ATTUALI

- La crisi: cosa cambia?
- Quali le risposte del distretto a questa nuova fase?
- Quali le risposte dell'azienda?

Qual è il valore del territorio locale per lei e per la sua azienda?
Come si rappresenta il territorio? Più in termini di successo o di fallimento?
Qual è secondo lei il futuro del territorio?

Cosa si auspica per il territorio? Cosa chiede agli attori politici, istituzionali, economici, della formazione?

3) Modello di intervista per attori locali del distretto dello Sportsystem (sindacati)

Presentazione dell'intervistato: chi è? Ruolo? Esperienza? Da dove viene?

Quali motivazioni, a suo avviso, hanno spinto/determinato la delocalizzazione delle aziende locali?

Come è stato comunicato ai lavoratori, alle istituzioni locali, al territorio la scelta di delocalizzare? Quali reazioni vi sono state da parte degli attori locali? Vi è stata modificazione nel tempo dell'atteggiamento degli attori locali (prima paura, poi assuefazione, rassegnazione, oppure individuazione di nuove opportunità…ad esempio…)?

Quali sono state le principali difficoltà generate dal trasferimento dell'impresa all'estero (all'interno dell'impresa e all'esterno)? Come sono state affrontate queste difficoltà?

Come giudica abbia inciso il trasferimento dell'impresa sulle condizioni dei territori di partenza?
Avete cercato contatti con gli attori dei territori di insediamento

Si è indebolito con la delocalizzazione il distretto industriale di partenza? E' solo un depauperamento o si assiste allo spostamento verso attività a maggiore contenuto tecnico/ valore aggiunto (prototipazione, commercializzazione, marketing…)?

Vi sono molti dipendenti italiani che sono andati a lavorare in Romania? In che ruoli? Sa come si trovano? Stanno tra loro o sono prevalenti i contatti con la realtà locale? Quali le difficoltà (culturali, personali, linguistiche, professionali…) per il loro inserimento nella realtà straniera? Come sono state affrontate?

Che rete hanno loro come sindacato all'interno delle aziende dello SportSystem (in quante

e quali aziende sono presenti)?
Che tipo di rapporti hanno con le aziende dello SportSystem?
Esiste una differenza nel tipo di rapporto con le aziende a seconda che si tratti di realtà piccole, medie o grandi?
Quale criterio utilizzate per distinguere tra piccola, media e grande impresa?
Avete aderito al Patto di Distretto 2007-2009? E a quello precedente?
Perché si/perché no?
Siete soci della Fondazione Museo dello Scarpone? Se no, perché?
Ripercorrere i principali conflitti/lotte sindacali/vertenze degli ultimi trent'anni: sono cambiate le richieste da parte di sindacato/lavoratori?
Quali sono state le vittorie conseguite?
Si sono potuti osservare effetti a cascata della delocalizzazione/internazionalizzazione (per es. parte una media impresa e seguono le piccole)?
Che impatto ha avuto l'arrivo delle multinazionali nel territorio distrettuale?
Com'è cambiata la richiesta di manodopera da parte delle aziende, rispetto a specializzazione, segmento produttivo, ruolo, mansioni…?
Quanti lavoratori del calzaturiero sono iscritti al sindacato? Quali le loro mansioni?
Da dove arrivano i lavoratori? Sono locali o anche persone che vengono da fuori?

È possibile coinvolgere nella ricerca qualcuno all'interno delle aziende? Secondo lei chi?
Ci potete dare contatti con rappresentanti sindacali all'interno delle aziende?

Indice delle figure, delle tabelle e dei riquadri

Figure

Tabelle

Riquadri